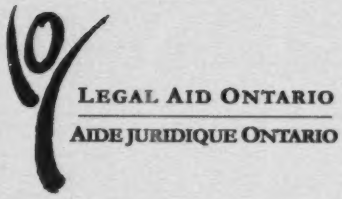


Legal Aid Ontario
2014/15 Annual report

2014 /15

Legal Aid Ontario
40 Dundas Street West, Suite 200
Toronto, Ontario, Canada M5G 2H1
Telephone: 416-979-1446
Toll free: 1-800-668-8258
Fax: 416-979-8669
Email: info@lao.on.ca
Website: www.legalaid.on.ca

Ce document est disponible en français.

Legal Aid Ontario receives financial assistance from the Government of Ontario.

Table of contents

2 Letter to The Minister

3 About LAO

4 Message from the Chair

5 Message from the CEO

6 Summary of accomplishments for 2014/2015

8 Board of Directors

9 The committees

10 LAO's regional structure

12 Policy

15 Client services

21 Family law services

23 Community and specialty clinics

26 Student legal aid services societies (SLASS)

27 Refugee law services

28 LAO's in-house services

32 Service provider support

35 Organizational supports

42 Key performance indicators

47 Financial statements

71 Management discussion and analysis

Letter to the Minister

July 2, 2015

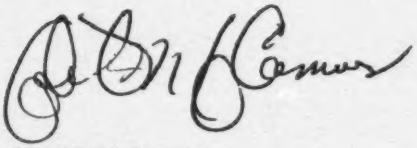
The Honourable Madeleine Meilleur
Attorney General of Ontario
720 Bay Street, 11th floor
Toronto, ON M5G 2K1

Dear Minister,

Please accept, in accordance with Section 72 of the *Legal Aid Services Act, 1998*, the annual report for Legal Aid Ontario (LAO) for the year ended March 31, 2015.

On behalf of the people of Ontario, we thank you, your ministry and the Government of Ontario for your ongoing support of LAO and its mission to provide fair and equal access to justice for low-income Ontarians.

Yours sincerely,



John D. McCamus
Chair
Legal Aid Ontario

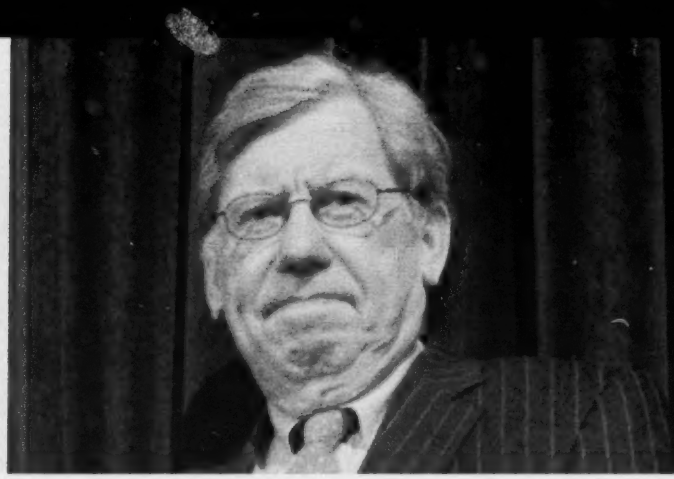
About LAO

LAO is an independent, non-profit organization that helps almost 4,000 financially eligible, low-income Ontarians access justice every day, by providing legal services in criminal, family, immigration and refugee, and poverty law matters.

Because LAO is publicly funded, the organization has a responsibility to work within a framework of accountability to the Government of Ontario as outlined in the *Legal Aid Services Act, 1998*. LAO's administration is also governed by a memorandum of understanding between the Attorney General of Ontario and LAO.

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Message from the Chair



2014 was an historic year for LAO. Up until November 3, 2014, financial eligibility had not been adjusted since 1996. When the Government of Ontario committed to expanding access to legal aid over the long term, it was welcome news.

Expanding financial eligibility means much more to Ontario than making a larger number of people eligible for legal aid. Currently, many low-income people earn too much to qualify for legal aid services, but too little to hire a lawyer. The province's investment will help address this problem.

This means Ontario will have fewer unrepresented litigants and faster services in the province's family and criminal courts and its tribunals.

It means more direct, cost-effective benefits in critical areas of social, economic and personal well-being.

And it means more services in important legal proceedings for the thousands of vulnerable low-income people in Ontario who require legal assistance for serious legal matters; people such as:

- single parents seeking custody of children to protect them from abuse, seeking access, and seeking support from ex-partners for their children
- impoverished individuals seeking access to the necessities of life, such as social assistance and housing
- immigrants fleeing persecution and facing deportation orders or looking to stay in Canada on humanitarian and compassionate grounds
- First Nation, Métis and Inuit Ontarians
- people with mental illness and addictions, and people who have experienced domestic violence
- unrepresented people accused of a serious criminal offense.

LAO shares with the provincial government a commitment to ensuring, as the government puts it, that "low income families and vulnerable groups have the legal supports they need."

Once the increased financial eligibility thresholds are fully implemented, over one million more people will qualify for legal aid services — more than doubling the number of low-income individuals with access to legal aid today.

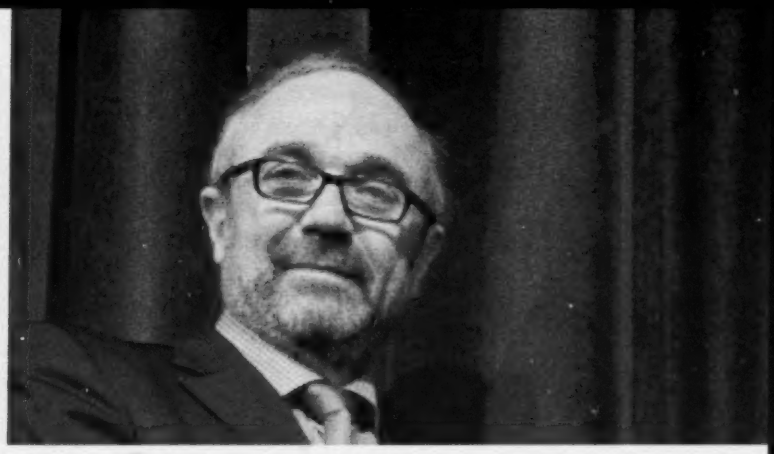
Helping our clients to access justice are the many LAO employees, clinic staff, private bar lawyers, students and volunteers at LAO offices, clinics, legal aid student societies and courthouses across the province. It is a great privilege to work with these dedicated people.

Recognition is also due to my colleagues on LAO's Board of Directors with whom I work so closely.

But this year, in particular, I would like to highlight my appreciation to Robert W. Ward, LAO's CEO. Through his guidance and leadership, he has done an outstanding job of helping to shape LAO into the organization that it is today, and the significant increase in financial eligibility funding is in large measure due to Bob's vision and direction. On behalf of LAO, I thank Bob for his extraordinary work and leadership skills. It has been a pleasure to work with him and we all wish him the very best in his future endeavours.

John McCamus
Chair, Legal Aid Ontario

Message from the CEO



After over nine years as president and chief executive officer of Legal Aid Ontario (LAO) and more than 42 years in public service, I will be stepping down at the end of 2015 to begin my retirement.

I wanted to take this opportunity to express my gratitude to the Board of Directors for LAO, the executive group, management and all staff for the privilege of being part of one of the great institutions of social justice in our society.

I would like to give a special thanks to the two Chairs of the Legal Aid Board with whom I have worked: Ms. Janet Leiper and Professor John McCamus. Both are remarkable and dedicated professionals whose deep commitment to access to justice in our society sets a high standard of excellence for all who believe in the ideals of a compassionate and just society.

I also want to emphasize my appreciation to the people of Ontario who are very caring to those who are less fortunate and, who, through their tax dollars provide over $400 million to LAO to assist with the legal needs of the most marginalized of our fellow residents, neighbours and friends.

Legal Aid has a very special responsibility to do whatever is consistent with its legislation to advance the legal interests of the most vulnerable in society while being mindful, of course, of the need for prudence and caution with both the public's money and goodwill.

The need of the population that LAO serves is great and ever-changing. LAO continues to address this dynamic public policy landscape with as much passion, commitment, innovation and good management as possible. The individuals who are part of this work day-to-day – the private bar, the staff of legal aid clinics and employees of LAO – are remarkable and deserve much credit for their professionalism and dedication to the interests of both Legal Aid's clients and the public which supports it.

Over the last decade, on the recommendation of successive provincial governments via the budget process, the Ontario legislature has seen fit to approve a number of major additional investments in legal aid. These have included a dramatic increase over the last seven years in the hourly tariff rate paid to private lawyers who do legal aid work, an expansion of family law assistance, and most recently, a major multi-year investment in expanding legal aid eligibility levels.

With this support, LAO has worked to expand its programs throughout Ontario and to develop new ones for key communities such as those with mental health challenges, people who experienced domestic violence, racialized minorities and the Aboriginal community. As well, LAO has done much to modernize its operations so more service can be provided to clients. In this respect, I am particularly pleased that LAO has improved its overall productivity by 21 per cent, transformed its staff deployment so that the percentage of LAO staff providing direct support has increased from 23 per cent in 2009/10 to 65 per cent in 2014/15. LAO has also initiated major reforms to improve quality in the lawyer panels serving our clients, improved client accessibility to legal services by the establishment of a province-wide client phone-in service centre and reduced its administrative expenditures from 18 per cent of total expenditures in 2009/10 to 11.4 per cent in 2014/15.

The LAO Board of directors, executive group, management, staff, LAO's private bar lawyers, legal aid clinic staff, members of the clinic boards of directors and the staff of the Ministry of the Attorney General have all worked long and tirelessly to improve the effectiveness, efficiency and quality of the legal aid system in Ontario and continue to do so. It has been an honour and a privilege for me to be a part of this social justice enterprise.

Robert W. (Bob) Ward
President and CEO

Summary of accomplishments for 2014/2015

- LAO had a **$3.9 million** operating surplus
- LAO's call centre answered **224,552 calls** at level 1 and **114,221** at level 2
- LAO provided **29,540 summary legal advice assists** over the phone
- Duty counsel and court workers assisted **755, 609 clients** of which 29,000 were dispositive assists that helped move their case to resolution
- LAO issued **87, 279 certificates** in the areas of family, criminal, immigration and refugee and civil
- **Increased financial eligibility by 6%** on November 1, 2014, the first increase in a multi-year commitment to increase financial eligibility

- In March 2015 LAO **invested $4.2 million** for clinic financial eligibility
- **101,626 documents** were accessed by lawyers from LAO LAW
- Resolved **97%** of the 330 complaints at the stage one level
- Reduced the number of sick days from 8.5/employee in 2013/14 to 6.9/employee
- Maintained the level of same-day decisions on client eligibility at **77%** of applications
- Maintained client satisfaction at **83%**

Board

LAO's Board governs and manages the organization's affairs and is composed of people appointed by the Lieutenant Governor in Council.

NAME	NOMINATION	LAWYER	EFFECTIVE DATE	END DATE
JOHN McCAMUS, CHAIR	Ministry of the Attorney General	Yes	July 5, 2007	July 4, 2016
ALY ALIBHAI	Law Society of Upper Canada	Yes	May 25, 2004	July 18, 2015
JAMES McNEE	Attorney General	No	June 25, 2008	Sept. 12, 2015
JAMES N. YAKIMOVICH	Attorney General	No	June 25, 2008	Aug. 14, 2015
JOHN LISTON	Law Society/ Attorney General	No	March 19, 2008	June 6, 2017
MICHELLE HAIGH	Law Society	No	April 18, 2011	April 17, 2016
NANCY COOPER	Law Society	Yes	Feb. 18, 2009	Feb. 17, 2017
TIMOTHY JOHN MURPHY	Law Society	Yes	March 25, 2009	April 29, 2018
W.A. DERRY MILLAR	Attorney General	Yes	April 18, 2011	July 17, 2016
ROBERT WARD, PRESIDENT/CEO/EX OFFICIO BOARD MEMBER	LAO Board of Directors		Sept. 5, 2006	N/A

From Left to Right: (top row) *Bob Ward, W.A. Derry Millar, Michelle Haigh, John Liston, Timothy J. Murphy, James N. Yakimovich,* (front row) *Aly N. Alibhai, John D. McCamus, Nancy Cooper, James McNee.*

The committees

Advisory committees

LAO's advisory committees are comprised of over 90 community representatives, each supported by an LAO board member. The committees help to keep LAO and the Board informed about developments "on the ground" in every area of legal aid practice. Committee members' expertise and advice also assists LAO in planning a wide range of initiatives and programs. For example, advisory committee consultations have played an important part in LAO's development of plans for expanded eligibility for legal aid services.

Committee meetings take place twice a year, in the spring and fall, to support LAO's annual strategic and business planning processes.

There are eight advisory committees:

- Aboriginal Issues Advisory Committee
- Mental Health Law Advisory Committee
- Prison Law Advisory Committee
- Family Law Advisory Committee
- Clinic Law Advisory Committee
- Criminal Law Advisory Committee
- Immigration and Refugee Law Advisory Committee
- French Language Services Advisory Committee

In 2014/15 the committees underwent a new appointment and re-appointment process for the 2015-2017 membership term with 66 returning members and 26 new members.

Area committees

LAO has nine area committees that hear appeals related to the decisions made by directors general regarding client eligibility for legal aid certificates.

Approximately 300 people, including lawyers and community representatives, are on these committees.

Group Applications and Test Case Committee

Group applications for legal aid, applications for representation at coroners' inquests and test cases involving the Charter of Rights and Freedoms often raise complex or new legal issues. Individuals or groups can apply to the Group Applications and Test Case Committee for funding (via certificates or project funding agreements) or for research support, coordination of linkages and partnerships and staff lawyer support or mentoring. The committee makes its decision based on its assessment of the strengths and weaknesses of the legal matter and its potential impact on low-income Ontarians.

Exceptions Committee

This committee, comprised of experienced criminal lawyers, recommends the budget for big criminal cases that are anticipated to cost more than $75,000.

LAO's regional structure

LAO is organized into three regions and eleven districts to better serve clients.

Greater Toronto Area (GTA) region

Over the course of 2014/15, the GTA regional office strengthened its ties to local community agencies and enhanced its ability to serve local clients by creating the following three district offices to serve the region:

- Toronto Central
- Toronto North, which covers North York, Etobicoke and Scarborough
- Peel York, which also oversees Brampton, Orangeville and Newmarket

With all GTA activities under the oversight of three directors, LAO can more effectively meet clients' intersecting legal needs, leverage existing and new resources, and strengthen local partnerships, across all areas of law.

A key component is collaboration and engagement with local legal service providers and social agencies to better deliver services that best serve clients' needs.

As a result, the GTA region is better equipped to integrate its key priorities for the most vulnerable in our society into its service delivery model. These individuals include people with mental health issues, those who have experienced domestic violence and those who self-identify as Aboriginal.

Throughout the fiscal year, the GTA was home to a number of important initiatives.

LAO started taking a look at developing partnerships with our community and clinic organizations by expanding access to legal services at the Davenport-Perth Neighbourhood Community Health Centre. LAO started offering immigration and family law services at the Community Legal Clinic of York Region. And, for the first time, the organization started offering direct family law services out of Scarborough by having a family lawyer rotating out of east-end legal clinics and a community hub.

LAO committed $3 million per year over the next three years to helping community and legal clinics improve access to justice and outcomes for low-income Ontarians. Toronto projects that received funding included the St. Michael's Legal Services Project, which helps medical staff and social workers identify and refer legal issues at the family medicine department at St. Michael's Hospital.

The GTA Transformation Project received funding to develop a model for restructuring the 16 GTA community legal clinics, to reduce administrative cost structures and enhance client service delivery.

The HIV & AIDS Legal Clinic Ontario, one of 17 specialty clinics in the province, received funds to identify barriers faced by Trans Ontarians in accessing justice and legal aid services. The clinic will make recommendations on how to overcome these barriers and educate Ontario's Trans community as well as legal service providers.

LAO's GTA region will complete its district restructuring in 2015/16. Other partnerships and projects lay ahead and these new alliances will enable LAO to help even more low-income Ontarians access justice.

Southwest region

LAO has seen significant growth in the scope of legal aid services available to clients in the Southwest region during this fiscal year.

LAO's family law strategy made it possible to address the Southwest's expanding need for family law services. The goals of this strategy are to reduce the number of unrepresented family litigants, provide an avenue for consensual dispute resolution, expand the early resolution

service sector, and provide holistic and integrated services.

London families gained additional support and resources at the family law information centre as well as the Neighbourhood Legal Services Clinic.

LAO also funded family law services at the Elgin-Oxford Legal Clinic in Tillsonburg; Legal Assistance of Windsor and Western University's Community Legal Services and student legal aid services society, Western University's Community Legal Services; the Halton Legal Service Centre in Milton; and the Tilbury Information and H.E.L.P. Centre. In addition, duty counsel began to assist unrepresented people wanting changes to support provisions in final orders or agreements through Ontario's Dispute Resolution Officer pilot program in Milton and Hamilton Superior courts.

LAO's legal clinic service expansion strategy also made an important difference. Through this strategy, 18 clinics in the southwest received additional funding. These funds will help them support communities with fewer clinic resources to meet the needs of their low-income populations, as well as the province's Francophone and ethno-linguistic clinics. The clinics who received this support included the Chatham-Kent Legal Clinic, the Legal Clinic of Guelph and Wellington County, Waterloo Regional Community Legal Services; the Windsor-Essex Bilingual Legal Clinic; Halton Community Legal Services in Milton; and Neighbourhood Legal Services (London & Middlesex). A new community justice hub also opened in Welland, partnering LAO's family law service centre, Justice Niagara community legal clinic, and the John Howard Society.

LAO looks to continue to improve and expand legal aid services for clients in the southwestern region of Ontario throughout the coming year.

North, Central and Eastern regions

This past year has brought the expansion of existing services and entirely new services for our low-income clients residing in northern, central and eastern Ontario.

In these regions, LAO started offering Gladue report services, which detail the unique life circumstances of First Nation, Métis and Inuit and offer recommendations for sentencing. Support included funding to Aboriginal Legal Services of Toronto and to Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation to support Gladue report writing in the Ottawa, Oshawa, Peterborough, Lindsay, Barrie, and Orillia areas and Gladue report writers for members of Nishnawbe-Aski Nation in Thunder Bay, Timmins and Sioux Lookout.

LAO began offering more support to families as well. In Durham-Frontenac, Oshawa's new family law service centre began supporting low-income people who live in Durham Region or have a court case at the Oshawa court through access to a lawyer and legal aid worker. To address domestic violence issues, LAO invested in a partnership with Luke's Place, a centre devoted solely to improving the safety and experience of abused women and their children as they proceed through the family law process.

In Ottawa, the clinics Community Legal Services Ottawa Centre, South Ottawa Community Legal Services and West End Legal Services successfully worked towards increasing access to justice for low income people in Ottawa through creative programming and partnerships. In 2014, they conducted an in-depth review of their service delivery systems, their communities' needs, and best practices.

LAO expanded services at family law information centres to offer clients free advice from a family lawyer in Sioux Lookout, Fort Frances, Red Lake and Dryden courthouses.

Just before fiscal year end, LAO announced $4.2 million in additional clinic funding as part of its program to increase financial eligibility throughout the province. As a result, Centre des services communautaires Vanier and the Queen's Prison Law Clinic received additional support. Other beneficiaries included South Ottawa Community Legal Services, West End Legal Services of Ottawa, Durham Community Legal Clinic, and the Community Legal Clinic – Simcoe, Haliburton, Kawartha Lakes.

LAO is looking forward to another year of even more supports and services for low-income clients and to better establishing equal access to justice.

LAO's Policy and Strategic Research department provides advice and recommendations on strategic issues and directions to LAO's executive management committee and board of directors.

The following province-wide strategies were in development or implemented over the course of 2014/15.

Financial eligibility expansion

LAO began a long-term financial eligibility expansion program, fueled by a commitment of $95.7 million in increased provincial government funding to LAO over three years. On November 1, 2014, LAO took the initial step in this program, implementing the first of three six per cent financial eligibility increases for all legal aid services.

Consultations for service expansion

With the additional funding from the province, LAO also looked at expanding legal eligibility to help more low-income Ontarians. LAO began consulting with stakeholders on how to expand services.

All stakeholders with whom LAO has consulted with have provided positive feedback.

Legal expansion initiatives are set to be introduced in 2015/16.

Clinic law financial service expansion

On March 13, 2015, LAO announced the first phase of funding for expanded financial eligibility in clinic law services.

It announced that for 2014/15, LAO would provide $4.2 million in additional annual funding as follows:

- $2.4 million to clinics with the fewest resources per low income person
- $1.2 million to specialty clinics to expand test case work, systemic advocacy, client representation and to offer new services
- $0.6 million to Francophone and ethno-linguistic clinics to improve client services and access to justice

LAO further announced that, over the next two years, LAO will allocate a total of $9.8 million per year in additional funding for community legal clinics and student legal aid service societies, as follows:

- $3.9 million in additional annual funding to communities that have the fewest legal clinic resources per low-income population
- $2.4 million to support clinics working together to expand client services at the local, regional or provincial level
- $2.0 million in additional annual funding for specialty clinics to expand test case work, systemic advocacy and client representation, and to offer new services, potentially including employment law
- $1.0 million in additional annual funding for the province's Francophone and ethno-linguistic clinics to improve client services and access to justice
- $0.5 million in additional funding to increase services in the province's student legal aid service societies.

Aboriginal justice strategy

LAO's Aboriginal Justice Strategy continued to improve access to justice and enhance legal services that recognize the unique needs of First Nation, Métis and Inuit in the justice system.

In 2014/15, the Aboriginal Justice Strategy focused on expanding Gladue report writing services and implementing localized services in 12 First Nation communities and eight Aboriginal organizations in Ontario. LAO has also strengthened our internal awareness of the unique issues and legal needs of our First Nation, Métis and Inuit clients.

Partnering with Aboriginal Legal Services of Toronto (ALST) and Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation (NALSC), LAO funded the hiring of 10 new Gladue report writers, extending services across the province:

- LAO announced on June 30, 2014 it was providing ALST with funding to hire three new caseworkers and offer Gladue report writing services in Ottawa, Oshawa/Peterborough/Lindsay, St. Catharines/Niagara Falls, and Barrie/Orillia.
- In November 2014, LAO funded NALSC's Gladue report program to hire three Gladue caseworkers based out of Thunder Bay, Timmins and Sioux Lookout.
- LAO provided further funding to ALST in March 2015, for four additional Gladue report writers to work in southwestern and northern Ontario. This expansion allowed for Glaude report writing services to be available in Windsor, Sudbury, Sault Ste. Marie and North Bay.

LAO will continue to expand access to Gladue report writing services in the next fiscal year.

LAO continues to develop, fund and implement localized services with staff and private bar counsel to provide community based legal advice services located on First Nation reserves and at Aboriginal community organizations. This service is an effort to improve relationships and breakdown barriers to accessing justice for First Nation, Métis and Inuit.

Mental health strategy

In 2014/15, LAO continued development of the multi-faceted, multi-year Mental Health Strategy to help lawyers, frontline workers, and management more effectively serve clients with mental illness. The goals of the strategy are to improve access, increase service provider capacity and build on LAO's current client services.

Stakeholder consultation and collaboration has been key to the creation of several priority projects. These are foundational programs that will support the launch of the Mental Health Strategy in 2015/16, and sustain change in legal aid over the coming years. They include:

- the Mental Health Training Program, in partnership with the Mental Health Commission of Canada and the Canadian Mental Health Association of Ontario
- a standard set of intake questions to identify at-risk and high-needs clients to help counsel and frontline staff better communicate with clients with disabilities and identify their legal options
- development of three community-based outreach programs, where counsel are available to serve clients directly in Toronto and Hamilton psychiatric facilities and community drop-in centres
- a new program for civil and forensic mental health tribunal appeals, designed in consultation with the courts, Ministry of the Attorney General and the private bar and Mental Health Legal Committee
- several new embedded community programs, developed in partnership with legal clinics and drop-in community centres and shelters around the province
- a partnership between the Client and Lawyer Support Centre and ConnexOntario, to provide referrals to its live, 24/7 mental health resource
- stakeholder consultations throughout February and March to identify priorities for financial and legal eligibility expansion.

Policy

Transparency

Several provincial "open government" initiatives, along with the encouragement of the Auditor General, led to improved transparency and accountability initiatives in the justice sector as a whole and at LAO.

LAO began to draft an open government transparency consultation paper to promote public interest and transparency at LAO, and for legal aid service providers across the justice system. Concepts to be introduced include the importance of transparency for:

- value for money metrics, including monthly certificate statements and aggregated lawyer billing data
- quality of service metrics, including client satisfaction and experience data and quarterly demographic snapshots
- corporate accountability metrics, including a "financial health" report, quarterly clinic reports showing salaries over $100K and staffing activities and vacancies
- new quality service metrics and standards with more sophisticated analysis of client needs, client outcomes, and transparent panel practice standards
- open data initiatives, including online access to the above information.

LAO will be looking to make more material available online in addition to material already available, including expenses, financial information, quarterly reports and responses to data requests.

Family law strategy

LAO's family law strategy aims to reduce the number of unrepresented family litigants, provide an avenue for consensual dispute resolution, expand the early resolution service sector and provide holistic and integrated services.

Thanks to $30 million over four years in additional provincial funding, LAO started to develop a number of programs. More details on these programs are in the Family law services section of this report.

Client services

Toll-free telephone services

A call to LAO's toll-free number helps clients access a wide-range of general information, summary legal advice and applications for legal aid in over 200 languages.

In 2014/15, LAO's toll-free number received 224,552 calls, compared to 251,190 calls in 2013/14.

Calls are streamed into two tiers

Tier 1: clients are matched to the appropriate service and referred to other programs.

Tier 2: clients are assessed for financial eligibility, provided with legal information, or referred to staff lawyers for legal advice in family law, criminal law or immigration law. Clients can also apply for a legal aid certificate.

The numbers for Level 2 calls answered and average wait times have been revised from those that were provided in the 2013/14 annual report. The numbers included in the 2013/14 annual report did not include level 2 calls from clients in correctional institutions and have been adjusted to reflect these additional clients.

To improve the quality of service provided to clients, client and lawyer support centre agents have been directed to ensure they take the time necessary for consistently high-quality service. One effect of this direction has been the average call length. This increase in the time taken to serve each client has resulted in clients waiting longer to be served.

Calls answered

LEVEL 1

2013/14	251,190
2014/15	224,552

LEVEL 2

2013/14	92,962
2014/15	114,211

Average wait time

LEVEL 1

2013/14	01:34
2014/15	05:20

LEVEL 2

2013/14	04:10
2014/15	12:56

Client services

Summary legal advice

A client who is financially eligible who calls LAO's toll-free number can talk to a lawyer for up to 20 minutes, and receive advice on criminal, family or immigration issues as well as support to prepare for an in-person duty counsel visit.

Number of summary legal advice assists

Toll-free hotlines for the newly incarcerated

LAO funds telephone services for people who have been arrested or detained.

The Brydges Duty Counsel Service is available 24/7. Through this service, any adult aged 18 or over (or for young people aged 17 or younger accused of a violent crime) who has been detained or arrested can get legal advice—whether or not they qualify for legal aid. More than 45,000 people use the Brydges service in Ontario annually.

LAO also supports a toll-free diversion program hotline for young people aged 17 or younger accused of a non-violent crime. This service is available to inform young people, and their parents, about what to expect in the criminal justice system, including their chances of avoiding jail through alternative programs.

Duty counsel services

Duty counsel are LAO staff and per diem lawyers in courtrooms. They can give immediate legal assistance to low-income people who would otherwise be unrepresented and unassisted.

LAO provides duty counsel services in most Ontario courthouses, including in more than 30 remote and fly-in locations.

Duty counsel total persons assisted by area of law 2014/15

CRIMINAL

Per diem	155,554
Staff	282,789
Telephone	10,010
LAO court workers	87,371

FAMILY

Per diem	99,558
Staff	61,432
Telephone	28,940
LAO court workers	29,955

TOTAL

Per diem	255,112
Staff	344,221
Telephone	38,950
LAO court workers	117,326

The year saw a 4.5 per cent decrease in duty counsel assists —827,619 assists in 2014/15, down from 866,851 assists in 2013/14.

This decrease is due to a number of factors. There are fewer charges received in criminal courthouses across the province. The Justice on Target initiative, which was designed to further reduce the number of adjournments required, is working. Additionally, LAO's legal aid workers at the courthouse have begun doing some of this work under appropriate supervision, to help LAO make the most effective use of its per diem and staff lawyers, so that they can dedicate additional time to more complex matters, thereby providing enhanced services to clients.

Duty counsel program cost comparisons by area of law for 2013/14 and 2014/15

CRIMINAL

2013/14 Actual	$29,119,185
2014/15 Actual	$31,192,313
2014/15 Budget	$31,527,359

FAMILY

2013/14 Actual	$16,490,950
2014/15 Actual	$18,786,042
2014/15 Budget	$19,401,709

TOTAL

2013/14 Actual	$45,610,135
2014/15 Actual	$49,978,355
2014/15 Budget	$50,929,067

Client services

Dispositive assists

Dispositive assists are assists in court that help a case move towards resolution.

During 2014/15, civil duty counsel provided over 29,000 dispositive assists. Such assists may include:

- arguing motions, applications and adjournments
- obtaining consent orders
- supporting enforcement proceedings
- supporting inter-jurisdictional hearings
- conducting Child and Family Services Act temporary care and custody, status reviews

During 2014/15, criminal duty counsel provided over 82,000 dispositive assists. Such assists may include:

- trials
- withdrawal of all charges
- guilty pleas/speaking to sentence
- judicial interim release proceedings including bail de novo
- diversion/extra-judicial sanctions
- peace bond/recognizance
- sentence reviews

Certificates: representation by a private practice lawyer

Legal aid applicants who are financially eligible and who are facing a serious legal matter covered by LAO may be issued a legal aid certificate to cover the cost of a private bar lawyer.

A certificate is a voucher that a low-income person can take to one of more than 3,600 private practice lawyers across the province who are on an LAO panel. A certificate guarantees the lawyer payment for a certain number of hours if they accept the case. It is issued only for the most serious cases, such as for criminal charges where a jail sentence is likely or for child protection matters.

The introduction of new types of certificates

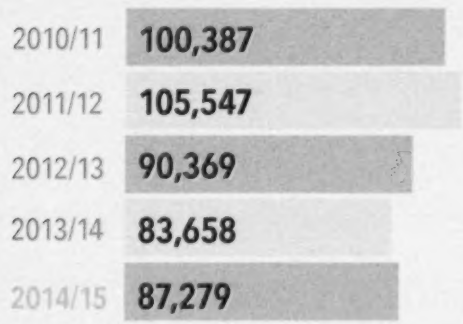
In July 2014, LAO introduced non-litigation certificates to help family law clients resolve their issues and avoid the family court process. These include an independent legal advice certificate for advice on mediated agreements and a separation agreement certificate. During the fiscal year, 2,446 non-litigation certificates were issued.

LAO offers clients such certificates if they have expressed an interest in resolving their legal matter outside of court either through mediation or a negotiated settlement. Both certificates apply the duty counsel financial eligibility criteria.

If a client commences a matter with a non-litigation certificate and then must litigate, the client must re-apply for legal aid to determine financial and legal eligibility for a litigation certificate.

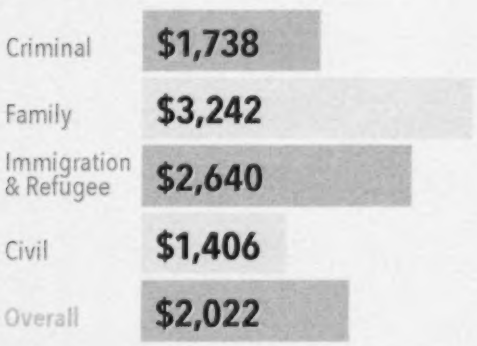
In November 2014, LAO increased certificate hours for parents facing child protection proceedings, to better reflect the time and steps required in Crown and society wardship matters.

Number of certificates issued



The number of certificates issued by LAO has increased from 83,658 in 2013/14 to 87,279 in 2014/15.

Average certificate cost by area of law



Certificates issued by area of law

Client services

Big case management

The Big Case Management program governs the most costly and complex criminal trial defences funded by LAO.

Under the program, LAO sets budget limits for criminal cases expected to cost more than $20,000. In these cases, LAO establishes individual budgets rather than using its tariff system to determine the maximum hours available to counsel.

The decline in criminal charges

The number of criminal cases received in Ontario's courts have decreased by 15 per cent over the past three years, and the number of criminal certificates issued by LAO have decreased by 17 per cent.

Changes to refugee legislation

The federal refugee legislation introduced on December 15, 2012 led to a 50 to 60 per cent drop in certificate applications.

LAO has ensured a stable certificate approval rate for this vulnerable group: it has issued a certificate for approximately 94 per cent of refugee applications taken since the new legislation came into effect.

Increase in LAO services

The total number of LAO services has increased, through the introduction of:

- the toll-free telephone line
- summary legal advice over the telephone
- family law service centres
- online legal information.

Family law services

Domestic violence services

LAO offers special services to help people experiencing domestic violence, regardless of their immigration status.

Those in need of immediate legal help can receive two free hours with a private lawyer through the Family Violence Authorization Program. This program is offered at some shelters and community legal clinics, and also includes advice on immigration and refugee matters. In 2014/15, over 2,400 clients used the Family Violence Authorization Program.

For those who are financially eligible, LAO also offers family law coverage for all contested issues and changes to existing family court orders. During the fiscal year, LAO issued over 9,000 certificates to applicants reporting domestic violence.

LAO also started a partnership with Luke's Place, a centre devoted solely to improving the safety and experience of abused women and their children as they proceed through the family law process. In October 2014, LAO invested $600,000 over three years with Luke's Place, with the goal of helping the organization work with LAO's new family law services centre in Oshawa to provide a safe, supportive site for low-income abused women.

Family law service centres

During fiscal year 2014/15 family law service centres in Brampton, Chatham, Newmarket, North York, Oshawa, Sarnia, Toronto, Welland and Windsor began to offer eligible clients with a wide range of help that includes:

- assistance with documents and certificate applications for serious domestic violence, child protection or complex family law cases
- referrals to advice lawyers and to other social service agencies and to a non-litigation services such as mediation
- if eligible, referral to a private lawyer who does legal aid work.

Mediation and other services outside the courtroom

In July 2014, LAO began offering lawyer services to families outside of the court system in a number of different ways.

The organization expanded a pilot province-wide that provides the help of family lawyers to separating couples who choose mediation, to advise them about the process before, during and after mediation. Such support can help disputing parents develop workable solutions that focus on the best interests of their children. It can also minimize the conflict, delay and costs of formal courtroom processes.

LAO's mediators help clients with:

- custody
- access
- parenting arrangements
- travel/vacation plans
- parenting communication
- child support.

In addition, LAO started offering eligible mediation clients up to six hours of independent legal advice from a family lawyer before, during or after entering into any legal agreement based on mediation.

This independent legal advice can include services such as:

- help in better understanding of the mediation process and options
- preparing for mediation
- getting a court order or binding agreement to enforce the terms of the mediation agreement
- help in custody, access, child or spousal support matters
- customary care agreements
- voluntary care agreements
- parenting or separation agreements
- changing existing agreements or orders.

LAO also began covering the cost of a lawyer to negotiate and draw up a legally binding separation agreement to settle custody, access, support and property issues.

Family law information centres

Family law information centres (FLICs) are located in most family courts across the province. They offer free assistance and information for clients who are new to the court system or who don't have a lawyer.

LAO's advice lawyers, based at some FLICs, answer questions, provide summary legal advice and review legal documents.

In June 2014, LAO drew from $30 million in provincial funding to support a second advice lawyer, in addition to a full-time lawyer, to be available on certain hours each day at London's FLIC. This second lawyer provides advice about the role of counsel, how to choose a lawyer, what help a lawyer can provide, how the court process works, and where else they can get help.

In July 2014, LAO also began providing advice lawyers at FLICs located in northwest Ontario courthouses in Sioux Lookout, Fort Frances, Red Lake and Dryden.

Province-wide, during 2014/15, FLIC advice lawyers provided over 75,000 assists.

Other support for families

In September 2014, LAO started providing more time for lawyers to help clients who are involved in a court proceeding with a child protection agency.

In October 2014, LAO also started offering family law and immigration services under a partnership with the Community Legal Clinic of York Region.

In March 2015, residents in the Tilbury area who need information about family law matters started to receive help from an LAO lawyer at a monthly legal advice clinic operating out of a space provided by the United Way of Chatham-Kent at the Tilbury Information & H.E.L.P. Centre. Clients in Scarborough were also able to access family law services through a collaboration with the Scarborough-area community legal clinics and the East Scarborough Storefront.

Community & specialty clinics

LAO is a primary funder of 76 community legal clinics across Ontario.

Seventeen of these are specialty clinics, which focus on a specific demographic or issue. The rest provide services to low-income clients who may experience legal problems such as:

- eviction
- housing disrepair
- violation of tenant rights
- issues with entitlement to income supports
- human rights violations
- criminal injuries compensation
- consumer protection issues
- issues in the workplace as a result of precarious employment, breaches of employment standards legislation, employment insurance, workplace safety and wrongful terminations.

In July 2014, LAO committed $9 million over the next three years to help community and legal clinics improve access to justice and outcomes for low-income Ontarians.

LAO funded 15 clinic projects in the first funding instalment.

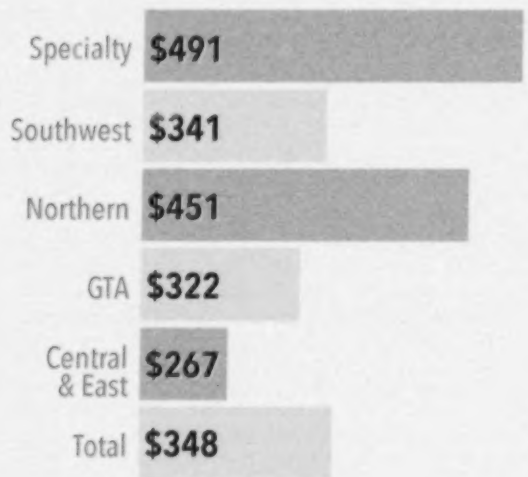
In February 2015, LAO announced that, as a result of the provincial government's commitment to raise the income eligibility threshold to qualify for legal aid, it had developed a clinic law services expansion strategy.

Once this strategy is fully implemented, LAO will have injected approximately $10 million into community legal clinics and Student Legal Aid Services Societies (SLASS).

In March 2015, LAO invested:

- **$2.4 million** in additional annual funding to some communities that have fewer legal clinic resources to meet the needs of their low income people
- **$1.2 million** in additional annual funding for specialty clinics to expand test case work, systemic advocacy and client representation, and to offer new services, potentially including employment law
- **$0.6 million** in additional annual funding for the province's Francophone and ethno-linguistic clinics to improve client services and access to justice.

Clinic cost/active file



Clinic transformation

Clinic transformation has maintained positive momentum. While a few clinics have opted out of transformation projects, the majority remain involved. More than 60 clinics are actively engaged in merger and amalgamation discussions, with the goal of creating efficient and enhanced clinic law service delivery models that are innovative, client-centred, community responsive and sustainable.

At least one merger was implemented — between Rural Legal Services in Sharbot Lake and Leeds and Grenville in Perth. Three Ottawa clinics are in the planning phase for a merger. Various other transformation projects have explored how to share administrative resources and expertise, and how to collaborate with community partners to enhance services. Among these, some have moved into pilot stage or are looking at implementation planning.

The GTA Vision Report has triggered a significant shift in the conversation among GTA clinics. While a five-clinic model did not materialize, clusters of clinics began to explore potential mergers and amalgamations on a smaller scale, and other clinics began to talk about how to better work together and share resources.

A core group of seven specialty clinics, administered by a newly incorporated not-for-profit cooperative, has continued with a co-location initiative and is looking for appropriate leasehold real estate. By the end of the fiscal year, this group was very close to finalizing negotiations on a location. Once they have their space, they can start planning the next phases of the project, which include an IT plan that will support collaboration and seamless administrative functions.

LAO IT and clinic leads are working collaboratively to ensure seamless rollout and user experience for the increasingly sophisticated technology landscape. Given that the Clinic Information Management System (CIMS) is also rolling out, LAO hired a consultant to review and assess the other projects underway, identify synergies and opportunities for collaboration and integration, and provide a road map that will minimize risk and optimize clinic user experience.

A new partnership between the Rural and Remote Boldness Project and Ryerson University Legal Innovation Zone will be working on how to ensure access to clinic law services in rural and remote areas. A very successful March 2015 event brought together cross-sector innovators, academics, students, the private sector and government.

Still other partnerships are exploring shared expertise models and how to build a culture of collaboration.

Clinic in dispute resolution

African-Canadian Legal Clinic

The African-Canadian Legal Clinic (ACLC) was engaged in Level 3 of LAO's dispute resolution process as a result of concerns regarding the clinic's financial management and board governance.

On September 5, 2014, the Clinic Committee of LAO's Board of Directors set a series of conditions on the clinic pursuant to Level 3 of the dispute resolution process.

As of March 31, 2015, the ACLC remained at Level 3 of LAO's dispute resolution process.

Student legal aid services societies (SLASS)

LAO funds student legal aid services societies (SLASS) in Ontario's law schools to provide public legal education, legal advice and representation to low-income Ontarians who cannot afford a lawyer.

A team of volunteer law students, in-term students and staff lawyers, supervised by counsel, offer these services.

Ontario's SLASS are based out of:

- Queen's University – Queen's Legal Aid
- University of Ottawa – Community Legal Clinic
- University of Toronto – Downtown Legal Services
- Osgoode Hall Law School, York University – Community Legal Aid Services Program
- Western University – Community Legal Services
- University of Windsor – Community Legal Aid.

In September 2014, LAO provided Ontario's SLASS with more than $2 million over three years to provide family law services for low-income Ontarians.

Refugee law services

LAO spent approximately $19 million in 2014/15 to provide refugee and immigration services from both private practitioners and LAO staff.

In 2014, LAO introduced staff merit assessments for any refugee unable to secure private bar services in Toronto, Hamilton or Ottawa. Based on feedback from practitioners on the effectiveness of these measures, LAO is exploring additional opportunities for judicial review and Refugee Appeal Division merit assessment services connected to the implementation of the new refugee and immigration standards.

LAO also added 11 hours to personal information form certificates for "legacy claims" prior to hearings scheduled by the Immigration and Refugee Board (IRB). This measure makes it easier for counsel to continue representing financially eligible refugee clients while awaiting a hearing date from the IRB.

LAO now covers:

- time required to make post-hearing submissions to the Federal Court on "certified questions"
- concurrent refugee/immigration matters.

Now that the Ministry of the Attorney General has increased funding to improve financial eligibility for clients, LAO is examining ways to improve coverage issues for deferrals and stays.

Refugee legal aid applicants for a Refugee Protection Division (RPD), Refugee Appeal Division (RAD) or federal court proceeding who do not have counsel will be offered all options for their service provider. They can choose to go to an LAO employee or a clinic or hire a private bar lawyer.

During 2014/15, the Refugee Law Office-Toronto worked closely with LAO's Group Applications and Test Case Committee (GATCC) to create LAO's Refugee Law Test Case strategy. This strategy focuses on:

- equal access to, and effective protection of, Charter rights
- protection of mentally ill non-citizens
- protection and promotion of the rights of the child
- domestic application/implementation/enforcement of International Human Rights Law
- protection of citizenship for naturalized Canadians.

LAO staff engaged in a number of test case initiatives including:

- appearing before the Supreme Court of Canada in three cases that raised important issues of domestic and international refugee and immigration law
- partnering with the Income Security Advocacy Centre to advocate for equal access to social benefits for indigent non-citizens
- partnering with Aboriginal Legal Services of Toronto in a ground-breaking case concerning the intersection of Aboriginal rights, the rights of the child, and immigration law
- arguing the unconstitutionality of the one-year ban on access to a risk review in several test cases before the Federal Court
- bringing three cases to UN bodies monitoring Canada's compliance with its international treaty obligations.

LAO's in-house services

Provincial case management office

The Provincial Case Management Office (PCMO) manages high cost and/or high risk criminal cases and serves as an area for innovation for criminal law client service.

The division is responsible for three main business functions: Litigation Services, Business Development Services and Case Management Services.

Case Management Operations

The number of cases under management has increased by 24 per cent over the past five years. Despite this increase in clients, PCMO has been able to operate within its approved budget each year, while permanently contributing $3.5 million to cost reductions within LAO.

In addition, PCMO client service metrics have improved. During fiscal year 2014/15, the length of time to set a case budget decreased by 54 per cent—from 24 business days to 11 business days.

PCMO also decreased the length of time to pay lawyer invoices. Payment processing times decreased 50 per cent—from 12 business days to an average of six business days.

Enterprise Projects

In addition to program management, PCMO administered a number of programs during fiscal year 2014/15, as follows.

Senior Litigator Program

The Senior Litigator Program hired 12 experienced trial counsel, built program guidelines for trial counsel, developed a community of practice and grew the case load for litigators. At the end of the year, senior counsel was on the record in 300 client matters, with an average continuing case load of 25 clients per litigator.

Mental Health Appeals

The PCMO partnered with the Policy department's Mental Health Strategy to develop a Mental Health Appeals Program, based on input from the mental health appeals bar and key community stakeholders. PCMO helped develop a proposal to extend more fulsome appeal opportunities to clients with matters proceeding from the Ontario Review Board (ORB) and the Consent and Capacity Board (CCB). Once fully implemented, a total of 3,000 clients could have streamlined access to judicial review of CCB and ORB decisions under the program.

Alternate Fee Arrangements (AFAs)

AFAs are customized agreements with lawyers and firms that provide them with a steady monthly income along with autonomy of practice. These agreements shift the focus from managing each certificate in a highly transactional way, to managing the relationship with the lawyer and how they deliver multiple services to clients. Participants are carefully screened on a number of factors, including their ability to provide high-quality client service.

In February 2014, LAO introduced an AFA pilot. It originally focused on criminal certificate services. It then grew to encompass family and child protection services, refugee law matters and duty counsel services, as well as an assessment of how it can better use technology to support new models and improve efficiencies.

In its first year, the program grew to include 129 lawyers, including those at five criminal law firms, one family firm, one refugee firm as well as 68 sole practitioners.

By the end of the fiscal year, AFAs cover 3,712 criminal matters, 1,107 family matters and 381 refugee matters.

Panel management

PCMO's objective is to ensure high quality legal services to LAO clients, delivered in a cost effective and efficient manner.

This includes compliance with existing panel standards and LAO's general terms and conditions. Panel management also protects the interests of clients and taxpayers more generally by identifying issues affecting the quality of the service provided to clients and/or the cost effectiveness and efficiency of delivery.

In 2014/15, the focus was on active panel management and panel removal. Lawyers may be removed from the LAO panel due to failure to meet panel standards. As well, they may be removed due to reasonable cause (including violating the general terms and conditions), or if they have been found guilty of professional misconduct, conduct unbecoming a lawyer, or a criminal offence.

Regular forums were held with all districts to support them in identifying and resolving panel management issues. Forum participants included LAO General Counsel, representatives from Lawyer Services and Payments and Strategic Planning and Compliance (including Audit and Compliance, and Investigations). Through this process, the organization collectively reviewed over 200 lawyers.

The issues that arose ranged from financial and administrative concerns, such as billing issues and client service concerns, and inappropriately pleading out clients. LAO's responses ranged from documenting the issue, communicating with and/or educating the lawyer, placing conditions on the lawyer (for example, mentoring) and, when the issue was significantly severe, panel removal.

Through active panel management, as well as through information provided by the Law Society of Upper Canada, approximately 50 lawyers were identified for removal, with 19 removed from at least one area of law to date.

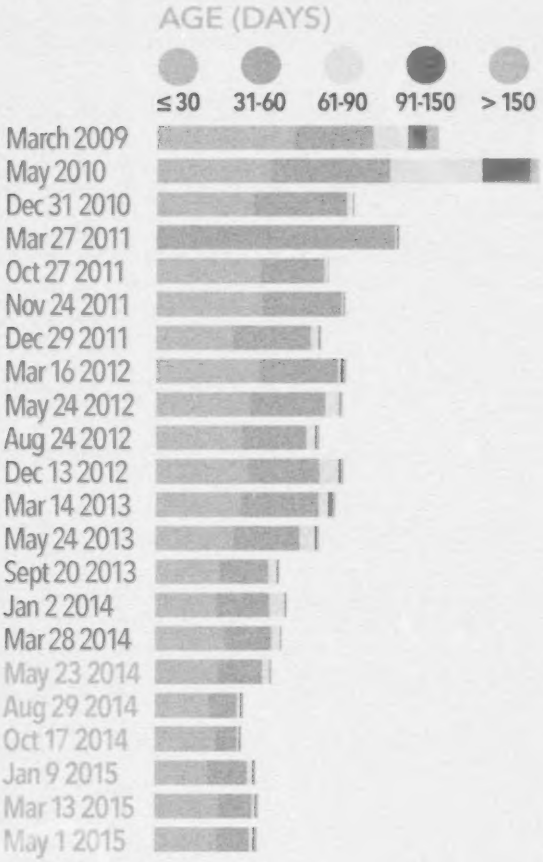
In-house services

Lawyer services and payments

Lawyer Services and Payments (LSP) is responsible for the processing of accounts. It is also responsible for *Legal Aid Online*, the online billing system that supports the automated payment of accounts.

LSP continues to maintain LAO's account inventory (comprised of standard certificates, Big Case Management and Protocol Case Unit accounts) at reasonable levels.

Aging of lawyer accounts



Legal Aid Online Upgrade

In 2014/15, Legal Aid Ontario upgraded its financial system, including *Legal Aid Online*. The upgrade impacted almost all LAO staff, as well as private lawyers who provide legal aid services. The upgrade was completed on time and under budget and provides a stable platform to redesign *Legal Aid Online* in April 2015. Immediately following the upgrade, all services through *Legal Aid Online* were operational: lawyers were able to submit certificate and duty counsel accounts, as well as to acknowledge certificates. $4 million in accounts were paid in the first week.

Over the last two years, LSP has introduced several systems and account processing changes in response to feedback from lawyers serving legal aid clients. The focus of these changes was to simplify processes and provide speedier payment of accounts. To this end, systems changes resulted in more accounts being matched for payment in less than 30 days (over 90 per cent).

LSP also:

- facilitated several billing seminars with criminal and family practitioners to support accurate billings
- modified existing disbursements and introduced new disbursements, including new policies for Gladue reports
- increased communication on various billing issues, including a "who to contact" section on the website
- supported introduction of a new Child and Family Services Act (CFSA) tariff in November 2014.

Client and lawyer support centre

LAO's contact centre serves both clients and private bar lawyers.

The department requires LAO's telephone summary legal advice (SLA) lawyers to spend time working in court, and duty counsel to spend time on the phone providing SLA. These dual responsibilities inform SLA staff who provide advice over the phone with recent experience in court, and increase coordination within LAO.

To enhance how clients calling the toll-free line are screened and triaged to appropriate services on the basis of their legal and non-legal needs, the department standardized referrals to non-legal service providers. For instance, clients who indicate they want help for their domestic violence or mental health issues are now referred to the Assaulted Women's Help Line or to ConnexOntario.

To improve the quality of service provided to clients, client and lawyer support centre agents have been directed to ensure they take the time necessary for consistently high-quality service. One effect of this direction has been that the average call length at Level 1 increased to 5 minutes and 5 seconds in 2014/15 compared to 3 minutes and 26 seconds in 2013/14.

This increase in the time taken to serve each client has resulted in clients waiting longer to be served. The average time that clients waited for Level 1 service in 2014/15 increased to 5 minutes and 20 seconds from 1 minute 34 seconds in the prior year.

CLSC management is pursuing opportunities to reduce call length without compromising quality, such as process refinements in the flow of the client interaction and use of technology to free up resources.

The number of calls answered at Level 2 increased by 23 per cent in 2014/15, due partially to the implementation of new services like independent legal advice for clients interested in mediation of family law disputes and certificates for separation agreements. This increased call volume caused the average wait time to increase to 12 minutes and 56 seconds in 2014/15 from 4 minutes and 10 seconds in 2013/14.

The new provincial investment in family law provided funds to hire five additional family lawyers, three of whom are bilingual, to provide summary legal advice to clients who call LAO's toll-free line. These bilingual lawyers can provide direct service to Francophone clients, rather than through an interpreter.

As of May 2014, Level 2 Client Service Specialists were providing more information to clients regarding family court processes and forms completion.

In 2014, the Brydges program began to use a language interpretation agency to provide translation services for clients. As a result, callers who have been arrested can request service in a wide range of languages, and receive advice with minimal delay.

Service provider support

Second chair program

In May 2014, LAO introduced a three-year, $1.8 million second chair program to give inexperienced lawyers hands-on training from more senior members of the bar. This program provides lawyers with an opportunity to improve and develop their skills and better serve low-income clients.

LAO is exploring ways to expand the program to provide the most qualified and skilled members of the private bar with more autonomy to select the kinds of legal aid cases in which they would provide training to other private bar lawyers.

LAO LAW

LAO LAW provides high-quality legal research to lawyers representing legal aid clients.

Its activities include posting and sharing legal memoranda and information on its website, including, during the past fiscal year:

- 1,611 general and specific issue memoranda
- 491 precedent facta in criminal, family, and immigration and refugee law
- practice manuals such as the Bail Book, the Humanitarian and Compassionate Application Manual and How to bring Charter Challenges in immigration matters
- other research supports such as flowcharts outlining the consequences of criminal convictions on immigration, sentencing quantum charts, links to research sources and other helpful legal materials
- the Forensic Science Database, which links to resources on forensic topics.

LAO LAW tweets about legal and research matters, in English and French, from its own account. In addition, staff lawyers at LAO LAW write the *Bottom Line* weekly e-newsletter to inform subscribers about significant cases in criminal, family, and immigration and refugee law.

During this fiscal year, LAO LAW staff lawyers provided research services to many internal LAO departments, and mentored articling students and new lawyers in legal research and writing. LAO LAW lawyers also participated in training sessions for duty counsel, articling students and staff lawyers within LAO.

Website statistics

The chart below shows that during this fiscal year:

- lawyers accessed 101,626 documents on the LAO LAW website
- there were 56,345 logins, representing a five per cent increase from the previous year
- 3,097 lawyers accessed the LAO LAW website
- there was a nine per cent increase in content on the LAO LAW website, with a total of 1,611 memoranda
- LAO LAW staff lawyers completed 882 specialized files, with an average turnaround time of 11 days
- there was a 12 per cent increase in general and specific issue memos created and updated.

LAO LAW documents accessed by fiscal year

Clinic Resource Office

The Clinic Resource Office (CRO) helps Ontario's 76 LAO-funded community legal clinics and six student legal aid services societies increase the efficiency and effectiveness of their legal actions on behalf of their clients.

Its staff lawyers are experts in the complex, constantly changing areas of clinic law, including social assistance, housing, pensions (Canada Pension Plan and Old Age Security), employment insurance, criminal injuries compensation and human rights. They provide advice, research and litigation support, all tailored to the needs of clinic clients.

The office is a central repository of clinic law resources and a specialized legal publishing house that produces its own general reference materials, decision digests and a range of practice tools unavailable elsewhere. By the end of 2014/15, the CRO had added more than 2,600 documents to its database, bringing the total to more than 80,000 documents.

The CRO has a court litigation support service (CLSS). The goal of this service is to increase the clinic system's capacity to undertake appellate and systemic litigation, and to meet this goal it supports individual appeals to court, mostly for social assistance and housing matters. This fiscal year, it helped many junior lawyers familiarize themselves with the appellate process, develop new skills and prepare for their first appeals. It also continued to provide unique training for clinics, such as partnering with clinic colleagues to provide new sessions. One of these new sessions was on advanced advocacy at the Social Security Tribunal and another was on developing clinic capacity to undertake test case litigation.

In addition, the CLSS continued to play a leadership role in Special Diet Allowance human rights litigation that has been ongoing at the Human Rights Tribunal of Ontario for the last few years. During this fiscal year, a CLSS lawyer successfully argued a judicial review application at Divisonal Court for part of the Tribunal's decision.

Highlights of 2014/15

- Development of new quantitative and qualitative measures, including the creation of an electronic survey for feedback on individual file assistance; implementation of a user visit log table to collect a wide range of website statistics; collection of videos made by clinic users describing impact of CRO services and resources on their work and on clinic clients
- 35 per cent increase in case-specific research memoranda made available to clinic and SLASS caseworkers
- Significant expansion of a unique database of federal Social Security Tribunal decisions
- Increase in number of CRO publications and resources made available in French to clinics
- Almost doubled CRO's Twitter followers to more than 400 by the end of the fiscal year through the maintenance of an active presence on Twitter in English and French
- CRO legal and administrative staff continued to develop unique and effective resources to paralegal students, and to clinic and SLASS caseworkers, including training sessions and materials, webcasts, in-depth legal analysis, and model submissions
- Significant upgrade of CRO website server and components, including implementation of regular security upgrades which increased security and stability of the CRO website.

Service provider support

French Language Services (FLS)

LAO operates under the principles of the French Language Services Act. This means LAO proactively works to make sure all of its services are readily available in French, through technology and in writing, in designated areas across the province. This includes over the counter, on the telephone, in person at courthouse and staff offices.

These are its major accomplishments for the fiscal year:

FLS awareness and information

- Significant improvements to online materials about French language rights and information components: a FLS-specific page launched on LAO's website addresses FLS issues such as FLS rights and access to justice in French
- Continuation of support and funding to help community legal clinics enhance the FLS component of their websites and improve and develop public legal education materials in French, including
  - helping the Justice for Children and Youth clinic launch a fully bilingual website
  - helping Community Legal Education Ontario (CLEO) launch a new website on youth criminal law and Espace francophone, a new French section of the Your Legal Rights website for francophone users; helping CLEO develop the webinar Les droits des francophones en Ontario.

FLS capacity and services

- Addition of three new family law staff lawyer positions, and creation of a dedicated French-language telephone line in Client and Lawyer Support Centre
- Agreement among legal clinics in Windsor, Hamilton, Niagara and London to coordinate their resources to enhance FLS to underserviced areas in southwest Ontario.

Organizational supports

General Counsel Office

This office provides proactive and reactive legal advice to LAO on new initiatives, projects, issues that arise during the course of the year and in response to specific questions from the LAO Board or management.

Its lawyers represent LAO in court proceedings, draft and advise on contracts, leases and procurement documentation, and liaise with outside counsel in major civil litigation matters and significant employment-related cases.

In 2014/15, the General Counsel Office

- provided advice on Alternate Fee Arrangements (AFAs), drafted AFA contracts and assisted in LAO's discussions with the Law Society of Upper Canada
- in response to a high volume of Freedom of Information requests, advised the CEO on LAO's legal obligations under the Freedom of Information and Protection of Privacy Act and the Legal Aid Services Act
- advised regional Vice Presidents on LAO's responsibilities when dealing with clinics involved in the dispute resolution process
- advised the corporation on a range of employment-related issues, including breaches of privacy, terminations and union negotiations
- rendered final decisions in 1,080 appeals of certificate refusals
- advised on issues related to clinic modernization, including leasing matters, procurement and LAO's contractual relationship with clinics
- as part of the panel management working group, advised on issues relating to panel standards, LAO's management of panel members, and panel removal applications and processes
- advised the Investigations Department on investigations relating to panel lawyers
- acts as Secretary to the LAO Board of Directors, and provides support to the Board Chair and the Board through that role.

Service integration project

This project will help LAO's many different service providers share information seamlessly about clients.

An electronic worksheet and bring-forward system now under development will allow staff to enter basic information on clients' matters from previous court appearances into the system once, for easy access by LAO's court-based workers. Court-based workers will be able to track this information on mobile computing devices, to provide seamless service outside the confines of the duty counsel/Justice On Target office.

As a result:

- each court-based worker will be aware of the purpose of each court appearance in advance, resulting in more meaningful court appearances, higher quality service and less unnecessary adjournments
- the risk of miscommunication and administrative time required for client interactions will be reduced
- particularly vulnerable clients, who may find it difficult to share sensitive and painful information once, will no longer be required to repeat it to each LAO service provider separately
- outcomes and service data will be tracked, allowing for better client understanding and the development of improved service delivery methods.

Six sites are currently piloting the tool, in readiness for a province-wide rollout within the next 12 to 18 months.

Organizational supports

Business continuity and emergency management

LAO is currently developing and implementing a program to support the continuity of critical services delivery to clients in the event of a disruption, and to protect the health and safety of clients, employees and contractors in the event of hazards.

In 2014, LAO completed a business impact analysis on this program for Provincial Office functions, and focused considerable effort on client-facing services continuity planning.

LAO is currently establishing provincial and local emergency management teams, and is working in collaboration with the Ministry of the Attorney General to ensure integration and collaboration between the two organizations where appropriate.

2015 will see substantial plan completion and coordination of provincial and local plans throughout LAO.

Enterprise risk management

LAO has Enterprise Risk Management (ERM) processes in place to identify, manage and mitigate risks — events that may inhibit the achievement of corporate goals. It reports on these processes through a semi-annual Bottom-Up Risk Report as well as a quarterly Risk Report to the Ministry of the Attorney General (MAG).

For the bottom-up risk report, management from each business unit identifies risks to their business goals, mitigation strategies, likelihood, and impact. The respective vice presidents review and assess these risks against the division's goals. This process ensures that detailed and specific information/issues flow up to senior management and instills a solid risk-culture across LAO.

To facilitate decision-making, each unit develops a risk reporting package comprised of enterprise-level risks, mitigation strategies and potential outcomes for key corporate health measures such as client services, staff health, financial measures, lawyer and client satisfaction and the external environment.

This package is presented to Executive Management, Compliance, and Audit and Finance committees, and ultimately to LAO's board. The business units incorporate feedback from the board and executive management to integrate mitigation strategies into their business plans.

Strategic planning and compliance

This division, comprised of Compliance Services, Business Intelligence and Statistics, and Strategic Planning Office, is responsible for clinic transformation, panel management and enterprise risk management.

Audit and compliance services

This unit provides a full continuum of audit, compliance and enterprise risk management services, including billing reviews and complaince management. In addition, this department provides support on key corporate initiatives and strategic advice to LAO's senior management regarding controls and risk management.

Audit and compliance unit (ACU)

The ACU identifies lawyers' billing errors and acts to recover the funds if LAO overpays a lawyer through the certificate program. During this past year, the unit:

- standardized its letters to ensure that communications with lawyers were concise, professional in tone, and provided information that allows the lawyers to correct any errors identified during an audit
- developed protocols to evaluate billing breaches and tell external stakeholders about them; this will clarify the process for lawyers and allow greater efficiencies in conducting audits
- supported corporate initiatives, such as Alternate Fee Arrangements and panel management.

Internal audit unit

This unit supports LAO's management team and board through assurance and consulting services such as value-for-money reviews, compliance audits, and risk and business consulting services, including training and education on risks and controls. During the past year, the unit:

- completed or substantially completed 13 planned projects and seven in-year management requests, including consultation and advice on emerging requests from business units seeking input on new initiatives, existing projects, or any challenges faced
- provided risk advice and recommended best practices for LAO's Alternate Fee Arrangement program
- supported the enhancement of LAO's enterprise risk management framework
- developed the 2015/16 risk-based audit plan.

Investigations department

This department helps protect LAO from the misappropriation of assets and resources, and provides strategies to reduce financial and reputational risk to the organization. During the past year, the department:

- developed a lawyer employment screening process for panel members and private lawyers who are under consideration for LAO staff employment
- issued recommendations to remediate panel management issues throughout the year
- in partnership with Lawyer Services and Payments (LSP), developed a "deceased vendor" policy to help LAO handle the accounts of deceased lawyers
- provided support for the Alternate Fee Arrangement program.

Complaints

The Complaints Department helps make staff and service providers aware of any concerns expressed, and may implement changes to policy or procedure that address concerns, in appropriate cases.

Stage 1 Complaints

Number of stage 1 complaints

Complaints at Stage 1 are resolved at the local level. During 2014/15, 320 formal complaints were recorded at the Stage I level. Of that number:

- 11.3 per cent were determined to be substantiated
- 78 per cent had been initiated by LAO clients
- 48.6 per cent were complaints about lawyers
- 62 per cent were resolved within 30 days.

Organizational supports

Receipt and resolution of third party concerns regarding client eligibility

The number of substantiated concerns on client eligibility accounts for less than one per cent of issued certificates, indicating that LAO makes appropriate decisions regarding client eligibility within LAO's eligibility levels. In addition:

- The percentage of certificates cancelled decreased with the introduction of the Simplified Financial Eligibility Test
- 22 per cent of concerns determined that the subject did not possess an active certificate.

Administration of the ethics hotline

Ethics Hotline referrals are one of many intake methods for complaints. With the exception of the numbers below, statistics in this report do not distinguish between those originating from the hotline and those from other areas of the organization.

Since the introduction of the Ethics Hotline in December 2011, LAO has received almost 1,000 reports, 72.5 per cent of which were anonymous, and avoided $140,689.47 in costs. More than three-quarters (77 per cent) of hotline complaints received related to client eligibility.

Achievement of performance measures

The Complaints department met its performance measures targets for 2014/15.

MEASURE	GOAL	2014/15 RESULTS
Stage I complaint resolution		
Percentage of stage I complaints resolved within 30 days.	50 per cent resolution within 30 days of receipt.	62 per cent resolved within 30 days
Stage I escalation		
Stage I complaints satisfactorily resolved at Stage I and not escalated to Stage II.	90 per cent of Stage I complaints satisfactorily resolved and not escalated to Stage II.	97.3 per cent not escalated to Stage II
Ombudsman inquiry escalation		
Ombudsman inquiries resolved and not escalated to an Ombudsman investigation.	2 per cent or fewer of inquiries result in Ombudsman investigations	70 inquiries, zero escalations to Ombudsman

Strategic planning office (SPO)

This office continued to develop and implement results-based planning and reporting practices at LAO. These support the achievement of LAO's strategies and influence planning and reporting at all levels of the organization.

The SPO developed tools and processes, including templates, workshops, online resources, communities of practice and a business planning dashboard that will standardize planning and reporting in the following areas:

- business planning
- change management
- program management
- project management
- performance measurement
- risk management

The SPO also provided direct support and leadership to the PeopleSoft financial upgrade and business continuity project.

Communications and Stakeholder Relations Department

Writing

LAO's writing team works closely with LAO's senior management, staff, and the Ministry of the Attorney General (MAG) to communicate LAO's initiatives to the public and share timely information with lawyers.

In 2014/15, for instance, the team collaborated closely with MAG to widely disseminate information on the first (of several projected) increased financial eligibility announcements.

Over the course of the year, the team also supported the rest of the organization in developing a wide range of communications, and, where relevant, consultations about initiatives that will provide enhanced services to clients and clarity to the bar. These included communications related to strengthened panel standards for refugee lawyers, expansion of the Alternate Fee Arrangement pilot, LAO's Aboriginal Justice Strategy, Mental Health Strategy, domestic violence initiatives, and much more.

Digital team

LAO's digital team develops and maintains LAO's web properties (such as its external website and intranet), provides digital support to internal clients, and manages LAO's internal and external client service applications, email communications, the LAO blog and LAO's social media accounts. Among its 2014/15 accomplishments:

- **A lawyer referral tool** on our website that receives over 30,000 hits per year, making it one of our most-used web apps.
- **PATHS** is a comprehensive online database of LAO services and offices searchable by keyword, by service or by map. This web app has helped with over 50,000 Client and Lawyer Support Centre referrals and has directed over 500,000 potential clients to the appropriate legal aid clinic or office. In 2014/15, the database expanded to include type and degree of clinic service by location. The team also developed a new interface, making it easier for clinics to enter consistent, accurate data.
- **Efficient email communications**. A new mobile-responsive, accessible mailing list and subscription system optimizes email communications with lawyers, the public, and stakeholders.
- **Blog and social media**. Thanks to a robust editorial calendar, a strong social media presence, and many guest authors, LAO's blog traffic more than doubled: blog posts were accessed over 55,000 times by over 12,500 different users.
- **Social media**. LAO's Twitter presence grew in followers and engagement by over 335%; LinkedIn by 145%.

Organizational supports

- **Web development.** LAO's external website received over 1.1 million visits and over 3.3 million page views in 2014/15.The site's next version will be mobile-responsive and accessible.

Media

Media coverage is a powerful tool to inform the public about new legal aid services and increase awareness about access-to-justice issues. During the 2014/15 fiscal year, Communications contacted 180 members of the media individually, resulting in 205 stories relating to LAO in print, online, radio or television media.

Stakeholder engagement

In 2014/15, LAO created a stakeholder management working group to provide corporate reporting and take action on reaching out to LAO's stakeholders. Activities included:

- meeting with stakeholders regularly to discuss matters of mutual interest
- developing relationships with individuals and groups that have not traditionally had a relationship with LAO
- hosting delegations representing legal aid (from Zambia, China, Japan, and Ukraine)

Human resources

Human resources' (HR) mandate is to fulfil LAO's capacity, capability and cultural requirements. To this end, HR is integral to key corporate initiatives such as the Lawyer Workforce Strategy (through recruitment, the articling program, career development and workforce planning, and training and development); inclusion and diversity; and business continuity.

Human resources management

LAO and Ontario Public Service Employees Union Local 525 negotiations concluded positively. For the first time ever, LAO was able to negotiate a collective agreement with a four-year term.

In 2014, LAO implemented a new compensation framework for managers, lawyers and senior professional staff.

On January 1, 2015, LAO implemented the second phase of pension enhancements and increased its contribution level to eight per cent. Employees were also given the option to increase their contribution levels. Two thirds are contributing more than the mandatory five per cent minimum.

HR continues to review these structures to align with LAO's goals.

In the year to come, HR plans to review workplace discrimination, harassment and violence policy and processes.

Recruitment

LAO's annual volume recruiting – one of HR's more rigorous programs – included:

- streamlining articling student hire-back placement, to ensure that the process was fair and transparent for all.
- paralegal student recruitment and placement for the pilot program.

During 2014/15, LAO supported two new programs – the law practice program (a four-month training course with a four-month work placement) and a paralegal summer placement program.

Other initiatives included:

- implementation of new lawyer vacation coverage process in support of the LWS program
- implementation of a new experiential development program

Learning and development

HR works with other departments responsible for training to establish and deploy a set of leading practices for training. Employee training and continuous learning supports throughout 2014/15 included:

- manager feedback and coaching
- foundations of strategic leadership
- foundations of management excellence
- e-Learning@LAO
- new employee orientation
- criminal and family law training
- continuum of service training

Employees have been receptive to current training programs, speaking to their inherent quality.

Workforce planning

Workforce planning is a continual process that aligns the needs and priorities of LAO with those of the workforce. Its goal is to make sure LAO meets legislative, regulatory and service requirements as well as organizational objectives.

Diversity and inclusion initiatives

LAO recognizes that an inclusive workplace is one that encourages employees to bring their best selves to work, and make LAO a stronger, high performing workplace.

During the 2014/15 fiscal year, the inclusion and diversity committee:

- encouraged the creation of affinity groups to promote and support the understanding of an aspect of diversity within LAO; LAO's two affinity groups to date are an Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender group and an Aboriginal group
- reviewed all policies at LAO to see if they exclude anyone, or present an unintentional barrier to inclusion, and made recommendations which will be refined and taken to senior management
- reviewed several new policies for possible barriers to inclusion and made suggestions for more inclusive language
- completed mandatory accessibility training throughout LAO
- started putting days of significance on LAO's intranet
- created a web page on LAO's intranet that promotes inclusion and diversity initiatives.

Accessbility plan

Pursuant to LAO's obligations under the Accessibility for Ontarians with Disabilities Act (AODA), LAO is committed to providing service to people with disabilities in a way that respects their dignity and independence, and is on par with the quality and efficiency with which the organization provides all of its services.

LAO worked on the following key initiatives during the 2014/15 fiscal year:

- Rolled out mandatory customer service training across LAO in the first quarter; refreshers and training for new-hires is ongoing
- Built accessibility-related considerations into recruitment processes and job postings
- Ensured that procurement and systems development processes have accessibility considerations built in
- Ensured that any new or significantly renovated facilities follow current building code and accessibility standards
- Key LAO staff who send documents to external stakeholders participated in training on how to ensure that documents are accessible; LAO plans to continue this training to all staff who create documents that are used widely within LAO
- As part of the upgrade on *Legal Aid Online*, an accessibility audit was completed and the findings are being used to develop a strategy to move towards accessibility compliance
- LAO's public websites meet or exceed Web Content Accessibility Guidelines 2.0 wherever required by the AODA, and efforts to update out-of-scope content is ongoing and at approximately 80 per cent completion.

Key Performance Indicators

LAO has developed a series of key performance indicators (KPIs) as part of the business planning process. LAO reports to its Board and the Ministry of the Attorney General on a number of measures including: financial health, employee health and client health.

Overall corporate health measures: financial

TYPE OF INDICATOR	MEASURE	TARGET/ GOAL	WHY MEASURE	CURRENT LEVELS	ASSESSMENT
Financial	Balanced budget.	No deficit.	Enable LAO to address any financial pressure.	$3.9 million surplus for 2014/15 and balanced budget for 2015/16.	LAO's funding for financial eligibility remains tied to expenditures.
	Debt position.	Eliminate accumulated deficit.	Longer term measures of financial health.	Accumulated deficit eliminated in 2013/14 and small surplus of $3.9 million for 2014/15.	LAO has addressed long-term financial pressures.
	Cash flow.	$15 million cash balance.	Ensure LAO has ability to pay short-term liabilities.	Cash balance $54.5 million at March 31, 2015.	LAO has restored financial health as reflected in this measure.
Productivity	Cost per assist.	Maintain current levels of $242/ assist.	Measures efficiency of services.	$272 for 2014/15.	Cost per assist has risen slightly as a result of increasing tariff rates and adjustment in salary levels.
Administrative Efficiency	Admin costs as a % of total.	11% of total expenditures.	Keep admin costs low and direct resources to client services.	Admin at 10.35% of expenditures in 2014/15.	Within target.

Overall corporate health measures: staff health

TYPE OF INDICATOR	MEASURE	TARGET/ GOAL	WHY MEASURE	CURRENT LEVELS	ASSESSMENT
Organizational Health	Turnover.	Maintain average below Ontario Public Service (OPS).*	While some turnover is good for organizational renewal, too much could indicate organizational issues.	Measure has been trending higher (4.91% in 2012/13 and 5.66% 2013/14. 2014/15 7.1%).	Conference Board of Canada identified government turnover rate as 7.3%.*
	Staff to Management Ratio.	10 to 1.	Organizations need to maintain appropriate delegation levels to ensure employee engagement.	Current ratio 9.25 to 1.	LAO is making good progress on achieving appropriate staff/ management ratios.
	Sick Days.	Maintain average below OPS.	Barometer of staff wellness.	Average sick days/ employee was 8.5 days in 2013 and 6.9 for 2014.	Recent new hires have contributed to the reduction.

* OPS data not available. Conference Board data used as an appropriate proxy.

KPIs

Overall corporate health measures: client services

TYPE OF INDICATOR	MEASURE	TARGET/ GOAL	WHY MEASURE	CURRENT LEVELS	ASSESSMENT
Timeliness of Service	Call wait times.	Tier 1: 1:30 minutes Tier 2: 6:30 minutes Summary legal advice – family: 6:30 minutes Summary legal advice – criminal: 6:30 minutes Lawyer service centre: 1:30 minutes	Key delivery avenue for LAO.	Tier 1: 5:20 minutes Tier 2: 12:56 minutes Summary legal advice – family: 11:11 minutes Summary legal advice – criminal: 11:12 minutes Lawyer service centre: 1:29 minutes	Focus has shifted to spend more time with clients.
	Same-day decisions.	Eligibility decision made same day 80% of the time.	Supports Justice On Target (JOT), provides good client service.	77%	Down from 79% last year due to new financial eligibility guidelines.

Overall corporate health measures: client satisfaction

TYPE OF INDICATOR	MEASURE	TARGET/ GOAL	WHY MEASURE	CURRENT LEVELS	ASSESSMENT
Access to Justice	Percentage of clients who would self-represent if not for LAO.	N/A	Assesses the impact of LAO on the justice system.	For 2014/15 survey, clients indicated: •Duty counsel 52% •Family law service centres 33% •In custody 45% •District and court new clients 25% •Repeat clients 45%	LAO's services have a significant impact on the self-representation issue and enhancing access to justice.
	Percentage of Ontario population that is financially eligible.	Number of low income Ontarians that are financially eligible for LAO's services will increase from 1.0 million currently to 1.4 million by the end of 2015/16.	Measure of access to justice.	Current levels adjusted April 1, 2015 to be more inclusive.	LAO's services have a significant impact on the self-representation issue and enhancing access to justice.

KPIs

Overall corporate health measures: client and lawyer satisfaction

TYPE OF INDICATOR	MEASURE	TARGET/ GOAL	WHY MEASURE	CURRENT LEVELS	ASSESSMENT
Client Satisfaction	Overall client satisfaction.	Maintain current satisfaction levels.	Satisfaction provides direct feedback from clients regarding our services.	Data currently being analyzed for inclusion in 2015/16 plan. Current level is 83%.	LAO 83%, Broader Public Service 82%.
	Overall lawyer satisfaction.	Maintain current satisfaction levels.	Satisfaction provides direct feedback from lawyers regarding our services.	71% of lawyers rated LAO as positive (46%) or neutral (25%). This is comparable to the 87% that rated LAO positive or neutral in the 2013/14 survey.	Comparison to previous survey data is difficult as the survey methodology was revised to an industry standard five point scale.

Financial Statements

Legal Aid Ontario
Financial statements
for the year ended March 31, 2015

Legal Aid Ontario
Financial Statements
For the year ended March 31, 2015

Contents

Independent Auditors' Report	**2**
Financial Statements	
Balance Sheet	3
Statement of Operations	4
Statement of Changes in Net Assets	6
Statement of Cash Flows	7
Summary of Significant Accounting Policies	8
Notes to Financial Statements	11

Office of the Auditor General of Ontario
Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Independent Auditor's Report

To Legal Aid Ontario
and to the Attorney General of Ontario

I have audited the accompanying financial statements of Legal Aid Ontario, which comprise the balance sheet as at March 31, 2015 and the statements of operations, changes in net assets and cash flows for the year then ended, and a summary of significant accounting policies and other explanatory information.

Management's Responsibility for the Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of these financial statements in accordance with Canadian public sector accounting standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

Auditor's Responsibility

My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit. I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements.

I believe that the audit evidence I have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for my audit opinion.

Opinion

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Legal Aid Ontario as at March 31, 2015, and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian public sector accounting standards.

Toronto, Ontario
May 27, 2015

Bonnie Lysyk, MBA, CPA, CA, LPA
Auditor General

Box 105, 15th Floor
20 Dundas Street West
Toronto, Ontario
M5G 2C2
416-327-2381
Fax 416-327-9862
TTY 416-327-6123

C.P. 105, 15e étage
20, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
416-327-2381
Télécopieur 416-327-9862
ATS 416-327-6123

www.auditor.on.ca

Legal Aid Ontario

Balance Sheet

	March 31, 2015 ($000's)	March 31, 2014 ($000's)
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	$ 15,627	$ 24,648
Investments, short-term (Note 4)	38,829	24,758
Prepaid expenses and other assets	1,981	1,714
Client accounts receivable (Note 3(a))	15,598	16,762
Other receivables (Note 3(b))	14,484	18,795
	$ 86,519	$ 86,677
Investments, long-term (Note 4)	-	3,900
Long term client accounts receivable (Note 3(a))	22,852	21,886
Capital assets (Note 5)	7,572	5,190
TOTAL ASSETS	$ 116,953	$ 117,653
LIABILITIES AND NET ASSETS		
Current Liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities (Note 6)	$ 88,292	$ 92,725
Deferred contributions (Note 7)	6,600	5,600
Deferred grants (Note 8)	934	2,388
Accrued pension liability (Note 12)	1,237	918
	$ 97,063	$ 101,632
Contingency reserve (Note 13)	6,400	6,400
Net Assets		
[illegible]	$ -	$ [illegible]
[illegible]	13,490	[illegible]
	13,490	[illegible]
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS	$ 116,953	$ [illegible]

On behalf of the Board

[illegible] Director

[illegible]

Legal Aid Ontario

Statement of Operations

For the year ended March 31	2015 ($000's)	2014 ($000's)
REVENUE		
Total government funding (Note 1(a))	$ 363,111	$ 350,235
The Law Foundation of Ontario (Note 8)	29,179	25,618
Client contributions	9,883	10,002
Client and other recoveries	763	1,123
Investment income (Note 4)	599	409
Miscellaneous income	632	660
TOTAL REVENUE	$ 404,167	$ 388,047
EXPENSES		
Client Programs		
Certificate Program		
Criminal - Big cases	$ 25,560	$ 25,560
Criminal - others	76,324	78,764
Sub-total	101,884	104,324
Family	49,837	45,245
Immigration and refugee	16,039	15,167
Other civil	5,781	5,422
Sub-total	173,541	170,158
Settlement conferences	137	85
Family law offices	7,928	6,444
Criminal law offices	1,331	755
Refugee law office	3,064	2,431
Articling students	2,466	2,190
Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation	1,842	1,791
Certificates	190,309	183,854
Duty Counsel Program		
Duty counsel fees and disbursements	49,443	45,173
Expanded duty counsel	1,766	1,511
Sub-total	51,209	46,684
Clinic Program and Special Services		
Clinic law services (Note 10)	77,971	72,093
Student legal aid services societies	4,399	3,390
Clinic information management project	1,516	34
Sub-total	83,886	75,517
Service Innovation Projects		
Other	1,808	745
Sub-total	1,808	745

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

Legal Aid Ontario

Statement of Operations (Continued)

For the year ended March 31	2015 ($000's)	2014 ($000's)
EXPENSES (continued)		
Program Support		
Regional operations	2,311	1,887
District/Area office services	15,282	13,766
Client service centre	8,283	5,607
Sub-total	25,876	21,260
TOTAL CLIENT PROGRAMS	353,088	328,060
Service Provider Support		
Research facilities	3,599	3,365
Lawyers' services and payments	2,179	1,948
Sub-total	5,778	5,313
Administrative and Other Costs		
Provincial office	35,070	32,301
Amortization	2,413	1,915
Bad debts	3,949	6,306
Sub-total	41,432	40,522
TOTAL EXPENSES	$ 400,298	$ 373,895
Surplus of revenue over expenses for the year	$ 3,869	$ 14,152

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

Legal Aid Ontario
Statement of Changes in Net Assets

For the year ended March 31

($000's)	Internally restricted (Note 9(b)	Accumulated surplus (Note 1(c))	2015 Total	2014 Total
Net assets, beginning of year	$ 5,190	$ 4,431	$ 9,621	$ (4,531)
Surplus of revenue over expenses for the year	-	3,869	3,869	14,152
Transfer to internally restricted	8,300	(8,300)	-	-
Net assets, end of year	$ 13,490	$ -	$ 13,490	$ 9,621

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

Legal Aid Ontario

Statement of Cash Flows

For the year ended March 31	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Cash provided by (used in)		
OPERATING ACTIVITIES		
Surplus of revenue over expenses for the year	$ 3,869	$ 14,152
Adjustments to reconcile surplus of revenue over expenses to net cash provided by operating activities:		
Amortization of capital assets	2,413	1,915
Employer pension contributions	(5,062)	(2,918)
Pension expense	5,381	3,170
Changes in non-cash balances:		
Client accounts receivable	1,164	1,330
Other receivables	4,311	711
Prepaid expenses and other assets	(267)	(367)
Accounts payable and accrued liabilities	(4,434)	1,322
Accrued interest on investments	(171)	(125)
Deferred contributions	1,000	3,850
Deferred grants	(1,454)	(30)
Long-term client accounts receivable	(976)	751
	$ 5,774	$ 23,761
INVESTING ACTIVITIES		
Purchase of investments	$ (10,000)	$ (16,400)
CAPITAL ACTIVITIES		
Purchase of capital assets	$ (4,795)	$ (2,222)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents during the year	(9,021)	5,139
Cash and cash equivalents, beginning of year	24,648	19,509
Cash and cash equivalents, end of year	$ 15,627	$ 24,648

The accompanying summary of significant accounting policies and notes are an integral part of these financial statements.

Legal Aid Ontario

Summary of Significant Accounting Policies

March 31, 2015

NATURE OF OPERATIONS

On December 18, 1998, the Ontario Legislative Assembly enacted the *Legal Aid Services Act, 1998* whereby Legal Aid Ontario (the "Corporation") was incorporated without share capital under the laws of Ontario. The Corporation began operations on April 1, 1999 and is tax exempt under the *Income Tax Act* (Canada).

The *Legal Aid Services Act, 1998* establishes the following mandate for the Corporation:

- To promote access to justice throughout Ontario for low-income individuals by providing high quality legal aid services
- To encourage and facilitate flexibility and innovation in the provision of legal aid services
- To recognize the diverse legal needs of low-income individuals and disadvantaged communities
- To operate within a framework of accountability for the expenditure of public funds

The affairs of the Corporation are governed and managed by a Board of eleven Directors appointed by the Lieutenant Governor in Council. While the Corporation operates independently from the Province of Ontario and the Law Society of Upper Canada, it is accountable for the expenditure of public funds and for the provision of legal aid services in a manner that both meets the needs of low-income individuals and is cost-effective and efficient.

BASIS OF ACCOUNTING

These financial statements have been prepared in accordance with the Public Sector Handbook ["PS"] of the Chartered Professional Accountants of Canada Handbook supplemented by the standards for government not-for-profit organizations included in PS 4200 to PS 4270, which constitutes generally accepted accounting principles for government not-for-profit organizations in Canada and includes the significant accounting policies summarized below.

FINANCIAL INSTRUMENTS
Financial instruments are classified in one of the following categories (i) fair value or (ii) cost or amortized cost. The entity determines the classification of its financial instruments at initial recognition.

Investments reported at fair value consist of equity instruments that are quoted in an active market as well as investments in pooled funds and any investments in fixed income securities that the Corporation designates upon purchase to be measured at fair value. Transaction costs are recognized in the statement of operations in the period during which they are incurred. Investments at fair value are remeasured at their fair value at the end of each reporting period. Any revaluation gains and losses are recognized in the statement of remeasurement gains and losses and are cumulatively reclassified to the statement of operations upon disposal or settlement.

Investments in fixed income securities not designated to be measured at fair value are initially recorded at fair value plus transaction costs and are subsequently measured at amortized cost using the straight-line method, less any provision for impairment.

All investment transactions are recorded on a trade date basis.

Other financial instruments, including client accounts receivable and accounts payable and accrued liabilities, are initially recorded at their fair value and are subsequently measured at cost, net of any provisions for impairment.

REVENUE RECOGNITION
The Corporation follows the deferral method of accounting for contributions.

Externally restricted contributions are deferred when initially recorded in the accounts and recognized as revenue in the year in which the related expenses are recognized. Unrestricted contributions are recognized as revenue when initially recorded in the accounts if the amount to be received can be reasonably estimated and collection is reasonably assured. Due to uncertainty surrounding the amounts to be billed, client contributions are recognized as revenue when the Corporation accrues a lawyer's invoice on behalf of a client. Judgments, costs and settlements are recognized as revenue when awarded.

Investment income, which consists of interest, is recorded in the statement of operations as earned.

EXPENSE RECOGNITION
Expenses are recognized on an accrual basis. Certificate program costs include amounts billed to the Corporation by lawyers and an estimate of amounts for work performed by lawyers but not yet billed to the Corporation.

CASH AND CASH EQUIVALENTS
Cash and cash equivalents consist of cash on hand and balances with banks plus highly liquid investments that are readily convertible to known amounts of cash and are subject to an insignificant risk of changes in value with original maturities of typically one year or less.

Summary of Significant Accounting Policies (Continued)

March 31, 2015

CAPITAL ASSETS

Capital assets are recorded at cost less accumulated amortization. Amortization is provided on the straight-line basis over the estimated useful life of the asset as follows:

Furniture and office equipment	- 5 years
Computer hardware	- 3 years
Enterprise-wide software	- 3-7 years
Leasehold improvements	- over the term of lease

EMPLOYEE BENEFIT PLANS

The Corporation accrues its obligations under a defined benefit employee plan and the related costs. The cost of post-employment benefits earned by employees is actuarially determined using the projected unit credit actuarial cost method prorated on service and management's best estimate assumptions. The cost of non-vesting sick leave benefits are also actuarially determined using management's best estimate assumptions. Actuarial gains (losses) are amortized on a straight-line basis over the estimated average remaining service period of the active employees. Past service costs are expensed when incurred. Liabilities are measured using a discount rate determined by reference to the Corporation's cost of borrowing.

USE OF ESTIMATES

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements, and the reported amounts of revenue and expenses during the reporting period. Actual results could differ from management's best estimates as additional information becomes available in the future. Significant estimates in the financial statements include the allowance for client accounts receivable, accruals related to legal work performed but not yet billed and accrued pension benefits.

March 31, 2015

1. Government Funding

Section 71 of the *Legal Aid Services Act, 1998* requires the Corporation and the Attorney General of Ontario to enter into a Memorandum of Understanding ("MOU") every five years. The purpose of the MOU is to clarify the operational, administrative, financial, and other relationships between The Ministry of the Attorney General ("MAG") and the Corporation.

The most recent MOU, was signed on November 12, 2014.

(a) The Corporation is economically dependent on the Province of Ontario, and contributions recognized from the Province were as follows:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Contributions	**$ 363,111**	$ 350,235

As part of the 2013 budget announcement in August 2013, the Province of Ontario provided the Corporation with funding of $30 million over a three-year period starting in 2013/14. This amount is to be used to enhance family law services and capacity in more communities and legal clinics. The 2014/15 portion of the $30 million was $10 million, of which $9 million was expended with a corresponding amount recognized in government funding revenue. Legal Aid Ontario (LAO) sought and was given approval by MAG to defer $1 million to 2014/15.

In the 2014 and 2015 provincial budgets, the Government of Ontario committed to provide more Ontarians with greater access to justice by increasing the Financial Eligibility threshold by 6% over four years. The first increase took place on November 1, 2014 with the next three increases effective April 1, 2015, 2016 and 2017. As a result, LAO received $6.4 million from the Province of Ontario in 2014/15 and the province has committed to increase funding by $31.5 million in 2015/16 and $48.8 million in 2016/17 and $67.0 million in 2017/18. LAO expensed $6.4 million and recognized a corresponding amount in government funding revenue.

(b) Included in contributions from the Province of Ontario for the year ended March 31, 2015 is an amount of $50.7 million (2014 - $51.1 million) representing an allocation of funds from a lump sum transfer by the Federal Government to the Province in connection with criminal law, the Youth Criminal Justice Act, Immigration and Refugee expenditures for unique pressures through a cost-sharing arrangement.

(c) Subsection 66(3) of the *Legal Aid Services Act, 1998* allows the Corporation to allocate any surplus or deficit in a fiscal year to either or both of the two subsequent fiscal years with the approval of the Attorney General, unless under Subsection 69(2) it is ordered by the Minister of Finance to pay its surplus into the Consolidated Revenue Fund.

2. Line of Credit

The line of credit of $5.0 million existing in 2014 has been cancelled at the beginning of fiscal year 2014-15 and no longer exists.

3. Accounts Receivable

(a) Client accounts receivable

The Corporation has a client contribution program for legal aid applicants who do not meet the Corporation's financial eligibility requirements for a non-contributory certificate. These applicants receive the assistance they need by entering into a contribution agreement, which they undertake to repay the Corporation over time for the services provided to them. Contribution agreements may include monthly payments and/or liens on property.

March 31 2015 ($000's)	Total $	1-30 Days	31-60 Days	61-90 Days	Over 90 Days
Client accounts receivable	$ 70,868	$ 184	$ 800	$ 249	$ 69,635
Less: impairment allowance	(32,408)	(64)	(448)	(134)	(31,762)
Net receivables	$ 38,460	$ 120	$ 352	$ 115	$ 37,873

March 31, 2014 ($000's)	Total $	1-30 Days	31-60 Days	61-90 Days	Over 90 Days
Client accounts receivable	$ 70,761	$ 131	$ 308	$ 406	$ 69,916
Less: impairment allowance	(32,113)	(54)	(130)	(181)	(31,748)
Net receivables	$ 38,648	$ 77	$ 178	$ 225	$ 38,168

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Represented by		
Current (non-lien) client accounts receivable	15,598	16,762
Long-term (lien) client accounts receivable	22,862	21,886
	$ 38,460	$ 38,648

(b) Other receivables

Other receivables are mainly composed of amounts due from the Law Foundation of Ontario, Canada Revenue Agency and both the Federal Department of Justice ("DOJ") and MAG for protocol cases.

March 31 2015 ($000's)	Total $	1-30 Days	31-60 Days	61-90 Days	Over 90 Days
MAG protocol cases	$ 3,908	$ 1,329	$ -	$ -	$ 2,579
DOJ protocol cases	524	454	56	14	-
HST receivable	7,519	3,100	2,032	-	2,387
The Law Foundation of Ontario	2,061	2,061	-	-	-
Other receivables	472	472	-	-	-
Total other receivables	$ 14,484	$ 7,416	$ 2,088	$ 14	$ 4,966

March 31, 2014 ($000's)	Total $	1-30 Days	31-60 Days	61-90 Days	Over 90 Days
MAG protocol cases	$ 4,752	$ 1,798	$ -	$ -	$ 2,954
DOJ protocol cases	479	276	-	203	-
HST receivable	9,991	4,840	2,507	101	2,543
The Law Foundation of Ontario	3,240	3,240	-	-	-
Other receivables	333	259	-	-	74
Total other receivables	$ 18,795	$ 10,413	$ 2,507	$ 304	$ 5,571

4. Investments

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Guaranteed investment certificates	$ 38,400	$ 28,400
Accrued interest	429	258
	38,829	28,658
Investments, short-term	38,829	24,758
Investments, long-term	-	$ 3,900

The Corporation has developed an investment policy in accordance with the statutory requirements outlined in Sections 7(1), 7(2), 7(3) and 7(4) of Ontario Regulation 107/99 made under the *Legal Aid Services Act, 1998*. The Corporation's short-term and long-term investment policy is to invest in highly liquid investments in Canadian federal government securities, Canadian provincial government securities or other guaranteed investment certificates issued or guaranteed by Canadian financial institutions with a rating of A or above. The investments held by the Corporation as at March 31, 2015 are in compliance with the statutory requirements. There were no long-term investments held as at March 31, 2015 (2014 - $3.9 million). Of the total short-term investments of $38.4 million (2014 - $24.5 million), $3.9 million (2014 - $2.5 million) are at fixed interest rates and $34.5 million, (2014 - $22 million) are invested at variable interest rates.

The Corporation earned investment income of $0.599 million in 2015 (2014 - $0.409 million).

5. Capital Assets

	2015 ($000's)		2014 ($000's)	
	Cost	Accumulated Amortization	Cost	Accumulated Amortization
Furniture and office equipment	$ 271	$ 154	$ 908	$ 808
Computer hardware	5,019	2,360	5,197	2,775
Leasehold improvements	6,003	2,997	5,086	2,418
Enterprise-wide software	17,753	15,963	15,628	15,628
	$ 29,046	$ 21,474	$ 26,819	$ 21,629
Net book value		$ 7,572		$ 5,190

6. Accounts Payable and Accrued Liabilities

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Legal accounts		
- accruals for billings received but not paid	$ 20,185	$ 17,997
- estimate of work performed but not yet billed	57,054	61,376
Rent inducements	780	1,002
Trade and other payables	8,813	11,357
Vacation pay	1,460	994
	$ 88,292	$ 92,726

7. Deferred Contributions

The Corporation has received the following funds which have been deferred to future periods:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Balance, beginning of year	$ 5,600	$ 1,750
Provincial funding received (Note 1(a))	10,000	10,000
Amounts recognized as revenue	(9,000)	(6,150)
Balance, end of year	$ 6,600	$ 5,600

8. Deferred Grants

The Corporation has received the following funds from the Law Foundation of Ontario for future projects:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Balance, beginning of year	$ 2,388	$ 2,418
Amounts recognized as revenue	(1,454)	(30)
Balance, end of year	$ 934	$ 2,388

9. Internally Restricted Net Assets

(a) Annually, the Board of Directors determines the amount, if any, to be transferred between accumulated surplus (deficit) and internally restricted net assets. These internally restricted amounts are not available for other purposes without approval of the Board of Directors. Internally restricted net assets consist of the following:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Invested in capital assets (Note 9(b))	$ 7,572	$ 5,190
Internally restricted for the specialty clinic co-location project (Note 9(c) i)	3,000	-
Internally restricted for the unfunded component of the cost of the tariff increases (Note 9(c)ii))	2,918	-
	$ 13,490	$ 5,190

(b) Investment in capital assets represents the amount of net assets that are not available for other purposes because they have been used to fund the purchase of capital assets. Changes in net assets invested in capital assets during the year consist of the following:

		($000's)		2014 ($000's)
Balance, beginning of year	$	5,190	$	4,883
Purchase of capital assets		4,795		2,222
Amortization		(2,413)		(1,915)
Balance, end of year	$		$	5,190
Represented by				
Capital assets (Note 5)	$	7,572	$	5,190

(c) (i) Amounts set aside by the Board of Directors in the amount of $3 million, which represent the restricted reserves to be used to pay for leasehold improvements related to the co-location of specialty clinics.

(ii) In 2010, MAG, LAO and Criminal Law Association entered into a MOU which included seven tariff increases of 5% over six years. MAG committed to fund the cost of these tariff increases up to $35.0 million, the amount is included in the original $60.0 million of new investment base funding provided to LAO. MAG and LAO committed to make best efforts to fund any costs in excess of this amount. LAO has already made best efforts. The total cost of these tariff increases which will be fully realized by LAO 2017/18 are estimated to be $49.0 million. MAG has notified LAO that as a result of the government's restraint, LAO needs to find the difference, approximately $14 million, within its existing allocation. As a result, the Board of Directors is setting aside $2.918 million as a restricted reserve to offset the future liability of this unfunded component of the cost of the tariff increases.

10. Clinic Law Services

The Corporation provides funding to community clinics, enabling them to provide poverty law services to the community they serve on a basis other than fee for service. The community clinics are organizations structured as corporations without share capital and are governed and managed by a board of directors. Community clinics are independent from, but accountable to, the Corporation under Sections 33 to 39 of the *Legal Aid Services Act, 1998*. Each community clinic is independently audited and is required to provide audited financial statements to the Corporation for the funding period.

The total funding to community clinics consists of direct funding transfers and the cost of centrally provided support services.

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Payments to and on behalf of clinics	$ 77,971	$ 72,093

11. Commitments and Contingencies

(a) The Corporation issues certificates to individuals seeking legal aid assistance. Each certificate issued authorizes legal services to be performed within the tariff guidelines. As at March 31, 2015, management estimates that a potential $55.6 million (2014 - $59.4 million) of authorized legal services could still be incurred on certificates issued on or before March 31, 2015 over and above the billings received to date and management's estimate of work performed but not yet billed.

(b) The Corporation leases various office premises and equipment throughout the Province. The rent and estimated operating costs are based on lease agreements and prior period information on operating costs for leases held over the next five years and thereafter as follows:

	Base Rent ($000's)	Operating Cost ($000's)	Total ($000's)
2016	$ 1,965	$ 2,449	$ 4,414
2017	1,729	2,252	3,981
2018	1,578	2,150	3,728
2019	810	1,117	1,927
2020	141	151	292
Thereafter	142	125	267
	$ 6,365	$ 8,244	$ 14,609

11. Commitments and Contingencies (continued)

(c) The Corporation is the defendant in a number of lawsuits arising in the ordinary course and conduct of business. The outcome and ultimate disposition of these actions are not known; however, based on the claims made, we have estimated an amount of $0.429 million and have made the necessary provision. Some of the above lawsuits are covered by insurance after the application of a deductible of up to $50 thousand, depending on when the event of the claim occurred and the nature of the claim.

12. Pensions

The Corporation has two pension plans providing retirement benefits for its employees. There are two components to the regular plan: a defined contribution and a defined benefit component. In addition, there is also a non-registered supplementary (executive) plan.

Defined Contribution Component

The defined contribution component of the plan covers 914 (2014 - 822) employees. The Corporation has a transition plan to get all employees' contributions to 9% of the employees' pensionable earnings; however, the existing rate varies between five and eight percent, depending on the contribution of the employees to the component of the plan. The Corporation's pension expense for the year relating to this component of the plan was $4.998 million (2014 - $2.821 million).

Defined Benefit Component

The defined benefit component of the plan covers a total of 17 employees; there are three active (2014 - four) participants and 14 retirees (2014 - 13). Actuarial gains (losses) are amortized on a straight-line basis over the estimated average remaining service period of the active employees, which is four years as at March 31, 2015 (2014 - five). Under this benefit plan, benefits at retirement are related to years of service and remuneration during the years of employment. The plan is subject to actuarial valuations for funding purposes at intervals of not more than three years. The actuarial valuation for the new three-year period starting January 1, 2014 was completed. The next actuarial valuation of the Plan for funding purposes will be prepared as at January 1, 2017. The Corporation makes pension contributions to this component of the plan in amounts recommended by the actuary.

The Corporation measures its accrued benefit obligation for accounting purposes as at March 31 of each year.

		($000's)		2014 ($000's)
Accrued benefit obligation	$	**3,620**	$	3,597
Fund assets at market value		**4,305**		3,954
Funded status - plan surplus		**685**		357
Unamortized net actuarial loss		**(80)**		239
Accrued pension asset	$	**605**	$	596

12. Pensions (continued)

The expense related to the Corporation's defined benefit component of the plan consists of the following:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Current period benefit cost	$ 25	$ 26
Amortization of actuarial losses	48	67
Interest revenue	(19)	(10)
	$ 54	$ 83

The significant actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligation and benefit expense are as follows:

	2015	2014
Accrued benefit obligation		
Discount rate	5.25%	5.25%
Rate of compensation increase	3.00%	3.00%

	2015	2014
Benefit expense		
Discount rate	5.25%	5.00%
Expected long-term rate of return on plan assets	5.25%	5.00%
Rate of compensation increase	3.00%	3.00%

Other information about the defined benefit plan is as follows:

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Employer contributions	$ 63	$ 96
Employee contributions	10	11
Benefits paid	197	186

12. Pensions (continued)

Supplementary Executive Benefit Plan

The Board of the Corporation has also approved the establishment of a supplementary pension benefit plan for a designated executive member. Under the supplementary pension benefit plan, benefits at retirement are related to years of service and remuneration during the years of employment. The plan is unfunded and the benefits will be paid by the Corporation as they become due. The accounting valuation for the unfunded retirement plan has been performed as at March 31, 2015.

The significant actuarial assumptions adopted in measuring the accrued benefit obligation and expense for the period are as follows:

	2015	2014
Discount rate	**4.00%**	4.00%
Inflation	**1.50%**	1.50%

The Corporation's pension expense for the year was $.328 million (2014 - $.266 million). The accrued benefit obligation and the accrued benefit liability as at March 31, 2015 was $1.842 million (2014 - $1.514 million). During the year, the Corporation made no payments to the plan.

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Accrued Pension Asset (Liability)		
Defined Benefit Plan	$ **605**	$ 596
Supplementary Executive Benefit Plan	**(1,842)**	(1,514)
	$ **(1,237)**	$ (918)

13. Contingency Reserve

Section 66(4) of the *Legal Aid Services Act*, 1998, requires the Corporation to maintain a contingency reserve fund as prescribed by Section 6 of Ontario Regulation 107/99. This fund was established on April 1, 1999 with a balance of $20 million, which was funded by the Corporation. The Regulation also requires the Corporation to obtain advance approval from the Attorney General for any withdrawal beyond $5 million of this capital amount and for the Corporation to provide the reason why the withdrawal is needed, a schedule for repayment, and a statement of the Corporation's plans for preventing a similar need from arising in the future.

	2015 ($000's)	2014 ($000's)
Balance, beginning and end of year	$ 6,400	$ 6,400

14. Financial Instruments

The Corporation is exposed to various financial risks through transactions in financial instruments.

Credit risk

The Corporation is exposed to credit risk in connection with its accounts and other receivables and its fixed income investments because of the risk that one party to the financial instrument may cause a financial loss for the other party by failing to discharge an obligation.

Liquidity risk

The Corporation is exposed to the risk that it will encounter difficulty in meeting obligations associated with its financial liabilities. The Corporation derives a significant portion of its operating revenue from the Ontario government and other funders with no firm commitment of funding in future years. To manage liquidity risk, the Corporation keeps sufficient resources readily available to meet its obligations.

Accounts payable mature within 21 days on certificates. The maturities of other financial liabilities are provided in notes to the financial statements related to these liabilities.

Interest rate risk

The Corporation is exposed to interest rate risk with respect to its investments held at variable interest rates.

Investments of $38.4 million (2014 – $22 million) have interest rates ranging from 1.05% to 1.70% with multiple maturity dates between April 2, 2014 and Jan 21, 2016. These interest rates vary with the Canadian prime rate; however, the risk is low as the prime rate has been stable over the past few years.

15. Comparative Figures

Certain comparative figures have been reclassified in order to conform with the current year's presentation.

Management discussion & analysis

The Management Discussion and Analysis is intended to assist readers in understanding the operating results and financial position of Legal Aid Ontario as well as its strategic direction regarding the provision of services in the future.

This report should be read in conjunction with LAO's audited financial statements for the year ended March 31, 2015, prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles, and the accompanying notes, which form a part of those statements.

Executive summary

- The opening balance of the net assets was comprised of an accumulated surplus of $4.4 million and $5.2 million in invested capital assets (existing internally restricted fund).
- LAO's operating surplus for the period ending March 31, 2015 was $3.9 million.
- From this balance of $13.5 million, LAO's board approved:
  - $3 million internally restricted reserve to fund the specialty clinic project
  - $2.9 million as an additional internally restricted reserve from the balance of the remaining accumulated surplus to fund the estimated unfunded component of the tariff increases ranging from $12 million to $14 million in 2017/18
  - $7.5 million for the Invested in Capital Assets (existing internally restricted reserve).
- LAO through recent discussions with MAG was informed that the $14 million unfunded tariff pressure will have to be absorbed by LAO. In addition, MAG expressed concerns that LAO would have an accumulated surplus for the fiscal year ended March 31, 2015.
- LAO has a positive cash position of $54.5 million (2014 - $49 million) which is sufficient to meet minimum cash requirements.

Future financial challenges

LAO faces one significant long-term risk. This is the impending gap between the funding provided to LAO and the tariff increases that were agreed to by the province and the private bar. LAO has received funding to address the majority of the increase but there remains an unfunded gap that at maturity in 2017/18 will be approximately $14 million annually.

New financial eligibility funding

In the 2014 and 2015 provincial budgets, the government of Ontario committed to provide more Ontarians with greater access to justice by increasing the financial eligibility threshold by 6 per cent over four years. The first increase took place on November 1, 2014 with the next three increases effective April 1, 2015, 2016 and 2017.

As a result, LAO received $6.4 million from the province of Ontario in 2014/15 and the province has committed to increase funding by $31.5 million in 2015/16 and $48.8 million in 2016/17 and $67.0 million in 2017/18.

Significant changes to the statement of operations 2015 and 2014 fiscal years

Revenue (Page 4 of the financial statements)

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
Government of Ontario	$ 363,111	$ 350,235	$ 12,876
Law Foundation	29,179	25,618	3,561
Client Contributions	9,883	10,002	(119)
Client & Other Recoveries	763	1,123	(360)
Investment Income	599	409	190
Miscellaneous	632	660	(28)
TOTAL REVENUES	$ 404,167	$ 388,047	$ 16,120

Government funding ($12.9 million increase)

- LAO base funding was restored for the year 2014/15.

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
Government of Ontario	$ 347,549	$ 347,549	
Government of Ontario - Transfer reduction		(3,000)	3,000
Government of Ontario - Transfer restoration		1,000	(1,000)
Sub Total	347,549	345,549	2,000
Government of Ontario - New 2013 Family Funding	9,000	4,400	4,600
Government of Ontario - Financial Eligibility	6,420		6,420
Government of Ontario - Department of Justice	142	286	(144)
TOTAL MAG Contributions	$ 363,111	$ 350,235	$ 12,876

- LAO received $10 million this year for the family funding announced in 2013. LAO spent $9 million in

2014/15 of which $1 million was deferred, MAG agreed that LAO could use these funds in 2015/16.

- financial eligibility funding of $6.4 million was received this year from MAG, $4.2 million was funded to the clinics, $1 million on new certificates, $0.51 million on the Client and Lawyer Support Centre and the balance $0.64 million was used for administrative purposes.

- LAO also received additional funding for cessations and vacation refugee cases in the amount of $142,000 from the federal government, this funding is based on these types of cases received in the prior year and a reduction was responsible for the change.

Law Foundation of Ontario ($3.6 million increase)

- Law Foundation of Ontario (LFO) revenues increased by $3.6 million to $28.6 million this year. This increase resulted from the ongoing strong real estate market. LFO trust balances have increased during the year on average by about 9.8 per cent over the year with little effect of the decrease in the Bank of Canada rate by 25 basis points, since this only took effect in January 2015. However, LAO anticipates LFO revenues in the $22 million range for 2015/16.

Expenditures (Pages 4-5 of the financial statements)

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
Certificate Program	$ 190,309	$ 183,854	$ 6,455
Duty Counsel	51,209	46,684	4,525
Clinic Program	83,886	75,517	8,369
Service Innovation Projects	1,808	745	1,063
Program Support	25,876	21,260	4,616
Service Provider Support	5,778	5,313	465
Administrative and Other Costs	41,432	40,522	910
TOTAL EXPENDITURES	$ 400,298	$ 373,895	$ 26,403

The major changes in expenditures between the fiscal years 2015 and 2014 are explained below:

Certificate program ($6.5 million increase)

The increase in the certificate program is composed of two main changes:

- an increase in the cost of regular certificates of $3.4 million

- an increase in other certificate program costs of $3.1 million.

Each of these changes are explained below:

- the 2 per cent regular certificate increase is driven by a ($5.6 million) decrease in certificate costs and a $9 million increase in tariff costs

- the $3.4 million increase breaks down by area of law as follows:

- non-Big Case Management (BCM) criminal cost – (3.1%) decrease. The reduction was a combination of $5.1 million (6.5%) decrease in criminal cost and a $2.7 million (3.4%) increase in tariff costs

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)	Increase/ (Decrease)
Criminal - BCM	$ 25,560	$ 25,560	-	0.0%
Criminal - Non-BCM	76,324	78,765	(2,441)	(3.1%)
Family	49,837	45,245	4,592	10.1%
Immigration/Refugee	16,039	15,167	872	5.7%
Civil	5,781	5,421	360	6.6%
TOTAL	$ 173,541	$ 170,158	$ 3,383	2.0%

- family cost – 10.1% increase. The increase was a combination of $2.4 million (5.3%) increase in family cost and a $2.2 million (4.9%) increase in tariff costs. The increase in family cost included independent legal advice/ separation agreement certificate costs as well as financial eligibility costs

- tariff increase

  - when the cost of the tariff is excluded from the cost of the certificate program, the program cost decrease was from $149 million in 2010/11 to $117 million in 2014/15

  - within the total cost of the certificate program of $148 million in 2014/15, the cumulative cost of the tariff on non-BCM certificates was $31 million versus the original estimate of $57 million. The following chart shows the cumulative cost of the tariff increases within the certificate program since 2010/11:

Non BCM certificate program cost comparison ($M)

•the total BCM expenditures did not change year over year but the midcase costs did increase (1st full year) and the test case program (GATCC) was new to the BCM program this year.

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
BCM			
Certificate Costs - BCM	$ 22,680	$ 24,547	(1,867)
Certificate Costs - Midcase	1,370	399	971
Certificate Costs - GATCC	534	-	534
Certificate Costs - MCMO	976	614	362
Total	25,560	25,560	

The clinic program

The clinic program has increased from $75.5 million to $83.9 million as a result of:

- $4.2 million in new financial eligibility funding to increase the financial eligibility threshold for legal aid services
- $1.5 million in clinic information management system project
- $1.0 million in Student Legal Aid Services Societies (SLASS), $0.7 million of this increase resulted from family funding initiatives and $0.3 million from a new SLASS
- $1.7 million in clinic operating funding increase.

Program support ($4.6 million increase)

Program support includes regional operations, district offices and the Client and Lawyer Support Centre (CLSC). The program has increased from $21.3 million to $25.9 million as a result of:

- $1.9 million in increase salaries and benefits, primarily from the salary increases to lawyers and the enhanced pension plan contributions
- $1.5 million from a shift in personnel from Central Programming & Innovation to CLSC as a result of a strategic review of the CLSC department
- $0.7 million in family funding initiatives
- $0.5 million in financial eligibility initiatives in the CLSC department.

Administration and other costs ($0.9 million increase)

The increase in administration and other costs can be attributed to three main areas:

- an increase of $2.8 million mainly attributed to $1.2 million increase in IT costs and staff costs in LAO's provincial office. These costs can be attributed to the Microsoft Enterprise agreement and staff additions in supporting family and financial eligibility initiatives, and the second year implementation of lawyer compensations strategy. (Please see appendix A.)

- an increase of $0.5 million in amortization expense related to $2.1 million capital expenditure on PeopleSoft upgrade.

- a decrease of $2.4 million in bad debts attributed to lower write-offs in 2014/15, that represented the write-offs reported on a twelve month period compared to a twenty-three month period in 2013/14. In 2014/15 LAO has changed its practice of write-offs annually to be based on the calendar year, in order for the approved write-offs to be reflected in the current fiscal year.

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
Administrative and Other Costs			
Provincial Office	$ 35,070	$ 32,301	$ 2,769
Amortization Expense	2,413	1,915	498
Bad Debt Expense	3,949	6,306	(2,357)
TOTAL EXPENDITURES	$ 41,432	$ 40,522	$ 910

Balance sheet

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
ASSETS			
Cash and cash equivalents	15,627	24,648	$ (9,021)
Short-term investments	38,829	28,658	10,171
Other receivables	14,484	18,795	(4,311)
Capital assets	7,572	5,190	2,382
Total	$ 76,512	$ 77,291	$ (779)
LIABILITIES & NET ASSETS			
Accounts payable and accrued liabilities	88,292	92,276	(3,984)
Accumulated surplus	-	4,431	(4,431)
Internally Restricted Reserves	13,490	5,190	8,300

There were increases in cash and cash equivalents, and short-term investments that resulted from the 2014/15 operating surplus and investment of funds.

The reduction in other receivables is attributed to lower HST receivables.

The reduction in accounts payables relates to a reduction in trade and other payables.

Net asset position

LAO's March 31, 2015 net asset position is $13.4 million, consisting of:

- a restricted reserve of $3 million for speciality clinics and $2.9 million for future unfunded tariff increases

- $7.5 million invested in capital assets, which is an appropriation for future depreciation costs.

Internally restricted reserves (future unfunded tariff liability and special clinics)

($000s)	2015	2014	Increase/ (Decrease)
NET ASSETS			
Net accumulated reserves	4,431	4,431	
Operating Surplus	3,869		3,869
Sub Total	8,300		
Transferred to Internally Restricted Reserves	(8,300)		(8,300)
Sub Total			
Internally Restricted Reserves - Invested in Capital	7,572		7,572
Internally Restricted Reserves - Specialty Clinics	3,000		3,000
Internally Restricted Reserves - Unfunded Tariff	2,918	5,190	(2,272)
Total	13,490	9,621	3,869

MAG is concerned that if LAO reports an accumulated surplus it may prompt Treasury Board to request that the accumulated surplus be returned to the Government Consolidated Revenue Fund.

LAO will now have three internally restricted reserves:

- invested in Capital Assets
- specialty clinics – for the cost of co-location
- future cost of the unfunded component of the tariff increases.

Altogether, the restricted reserves will total $3 million (special clinics), $2.9 million (unfunded tariff increases) and $7.5 million (invested in capital) for a total of $13.4 million (see note 9).

Restricted reserves – Invested in Capital Asset, $7.5 million: restricts the future amortization costs of LAO's assets

Restricted reserves – Specialty Clinic Co-Location, $3 million: LAO's board recently approved (February 2015) the creation of a $3 million internally restricted fund (appropriation of surplus) for the Speciality Clinic Project.

Restricted reserves – unfunded component of the tariff increases, $2.9 million: LAO has set up another restricted reserve in the amount of $2.9 million to offset the future cost of the unfunded component of the tariff increases. MAG is supportive of this approach.

LAO had three options to deal with the accumulated surplus:

- report an accumulated surplus of $2.9 million
- transfer any unused surplus to the contingency reserve fund
- create an internally restricted fund.

LAO staff proposes creating an internally restricted reserve for the following reasons:

- provides the maximum amount of flexibility
- protects the funds to offset future costs of the unfunded component of the tariff increases
- provides transparency.

Conclusion

These financial statements demonstrate that LAO is in a sound financial position. LAO ended the year with a $3.9 million operating surplus, providing LAO with the ability to set aside funds to offset future costs. LAO will continue to address any fiscal challenges as we have in the past and introduce thoughtful, creative and effective ways to balance the budget while maintaining efficient and effective service to our clients.

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Aide juridique Ontario
Rapport annuel de 2014-2015

2014
2015

Aide juridique Ontario
40, rue Dundas Ouest, bureau 200
Toronto (Ontario) Canada M5G 2H1
Téléphone : 416 979-1446
Sans frais : 1 800 668-8258
Télécopieur : 416 979-8669
Courriel : info@lao.on.ca
Site Web : www.legalaid.on.ca

This document is available in English.

Aide juridique Ontario reçoit un appui financier du gouvernement de l'Ontario.

Table des matières

2 Lettre à la ministre

3 AJO en bref

4 Message du président

5 Message du président-directeur général

6 Résumé des réalisations de 2014-2015

8 Conseil d'administration

9 Comités

10 Structure régionale d'AJO

12 Politiques

15 Services à la clientèle

21 Services de droit de la famille

23 Cliniques juridiques communautaires et cliniques spécialisées

26 Sociétés étudiantes d'aide juridique

27 Services en droit des réfugiés

28 Services internes d'AJO

32 Soutien aux prestataires de services

35 Soutiens de l'ensemble de l'organisme

42 Principaux indicateurs de rendement

47 États financiers

71 Rapport de gestion

Lettre à la ministre

Le 2 juillet 2015

L'honorable Madeleine Meilleur
Procureure générale de l'Ontario
720, rue Bay, 11e étage
Toronto (Ontario) M5G 2K1

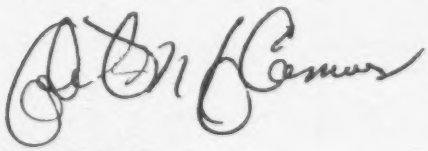
Madame la Ministre,

Veuillez accepter le rapport annuel d'Aide juridique Ontario (AJO) pour l'exercice terminé le 31 mars 2015, qui vous est présenté conformément à l'article 72 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*.

Au nom de la population ontarienne, nous vous remercions, vous, votre ministère et le gouvernement de l'Ontario, de votre soutien indéfectible envers AJO et sa mission, qui consiste à assurer aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu un accès à la justice qui soit juste et équitable.

Veuillez recevoir, Madame la Ministre, nos salutations les plus sincères.

Le président du conseil d'administration d'Aide juridique Ontario.



John D. McCamus

AJO en bref

AJO est une société indépendante à but non lucratif qui, chaque jour, permet à près de 4 000 Ontariennes et Ontariens à faible revenu et financièrement admissibles à une aide, d'accéder à la justice en leur offrant des services juridiques dans des domaines comme le droit criminel, le droit de la famille, le droit de l'immigration et des réfugiés et le droit des pauvres.

Étant donné qu'elle reçoit des fonds publics, AJO a le devoir de rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario, comme le prévoit la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. L'administration d'AJO est également régie par un protocole d'entente conclu entre la procureure générale de l'Ontario et AJO.

LEGAL AID ONTARIO
AIDE JURIDIQUE ONTARIO

Message du président

L'année 2014 a été marquante pour AJO. Avant le 3 novembre 2014, les critères financiers d'admissibilité n'avaient pas été révisés depuis 1996. Lorsque le gouvernement de l'Ontario a pris l'engagement d'élargir l'accès à l'aide juridique sur le long terme, la nouvelle a été bien accueillie.

Pour l'Ontario, élargir les critères financiers d'admissibilité signifie bien plus qu'accroître le nombre de personnes admissibles à l'aide juridique. Actuellement, de nombreuses personnes à faible revenu ont un revenu trop élevé pour avoir droit à des services d'aide juridique, mais insuffisant pour s'offrir les services d'un avocat. Les sommes investies par la province contribueront à corriger cette situation.

Cela veut dire que l'Ontario comptera moins de parties à un litige non représentées par un avocat et que la prestation des services sera accélérée dans les affaires entendues par les cours familiales et criminelles et les tribunaux administratifs de la province.

Cela signifie plus d'avantages directs et d'efficience dans les domaines cruciaux du bien-être social, économique et personnel.

Enfin, cela se traduira par un accroissement des services en faveur des milliers de personnes vulnérables et à faible revenu de l'Ontario qui ont besoin d'une assistance juridique dans d'importantes instances judiciaires, notamment :

- Les parents seuls qui demandent la garde de leurs enfants pour les protéger des violences, un droit d'accès ou une pension alimentaire d'un ex-conjoint pour leurs enfants;
- Les personnes pauvres qui veulent avoir accès aux besoins essentiels comme l'aide sociale et un logement;
- Les immigrants qui fuient la persécution et qui font l'objet d'une ordonnance d'expulsion ou qui cherchent à s'établir au Canada pour des motifs d'ordre humanitaire;
- Les Ontariens membres d'une Première Nation, métis ou inuits;
- Les personnes qui ont un trouble de santé mentale ou de dépendance et les victimes de violence familiale;
- Les personnes accusées d'infractions criminelles graves qui ne sont pas représentées par un avocat.

Tout comme le gouvernement provincial, AJO a le souci de veiller, selon l'expression du gouvernement, « à ce que les familles à faible revenu et les groupes vulnérables reçoivent l'assistance juridique dont ils ont besoin ».

Lorsque les seuils relevés d'admissibilité financière seront entièrement appliqués, plus d'un million de personnes auront droit à des services d'aide juridique; le nombre de personnes à faible revenu qui pourront obtenir de l'aide juridique sera plus du double du nombre actuel.

Les nombreux employés d'AJO et des cliniques juridiques, avocats du secteur privé, étudiants en droit et bénévoles des bureaux et cliniques d'AJO, des sociétés étudiantes d'aide juridique et des palais de justice de la province aident nos clients à accéder à la justice. C'est un grand privilège d'œuvrer avec ces personnes dévouées.

Je dois également reconnaître l'apport de mes collègues du conseil d'administration d'AJO, avec qui je travaille en étroite collaboration.

Cette année, je tiens, tout particulièrement à exprimer mon appréciation à Robert W. Ward, le directeur général d'AJO. Grâce à ses conseils et à son esprit d'initiative, il a contribué d'une manière remarquable à faire d'AJO la société qu'elle est aujourd'hui, et l'élargissement important des critères financiers d'admissibilité est en bonne partie le résultat de l'ambition et de l'orientation de Robert. Au nom d'AJO, je remercie Robert de son travail extraordinaire et de ses qualités de chef. Ce fut un plaisir de travailler avec lui. Nous lui souhaitons tous le meilleur dans ses futurs projets.

John McCamus
Président, Aide juridique Ontario

Message du président-directeur général

Après avoir été pendant plus de neuf ans président-directeur général d'Aide juridique Ontario (AJO) et avoir œuvré plus de 42 ans dans la fonction publique, je prendrai ma retraite à la fin de 2015.

Je profite de cette occasion pour exprimer ma gratitude envers le conseil d'administration d'AJO, la haute direction, la direction et tous les employés, qui m'ont donné le privilège de faire partie d'une des grandes institutions de justice sociale de notre société.

Je tiens à remercier tout particulièrement les deux présidents du conseil d'administration d'Aide juridique Ontario avec qui j'ai travaillé, madame Janet Leiper et le professeur John McCamus. Ces deux personnes sont des professionnels remarquables et dévoués dont l'attachement profond à l'accès à la justice dans notre société définit une norme d'excellence élevée pour quiconque adhère aux idéaux d'une société juste et compatissante.

Je tiens également à témoigner ma reconnaissance à la population de l'Ontario, qui est très bienveillante envers les moins favorisés et qui, grâce à l'argent de ses impôts, fournit à AJO plus de 400 millions de dollars pour combler les besoins juridiques des plus marginalisés de nos concitoyens, voisins et amis.

Aide juridique Ontario a la responsabilité particulière de respecter son obligation législative de faire avancer les intérêts juridiques de ces personnes tout en ayant le souci d'utiliser avec prudence les deniers publics et de respecter l'estime du public.

Les besoins de la population desservie par AJO sont immenses et en constante évolution. AJO suit ce paysage public dynamique avec la plus grande passion, détermination et créativité et la meilleure gestion possible. Les personnes qui participent au quotidien — les avocats du secteur privé, le personnel des cliniques d'aide juridique et les employés d'AJO — sont remarquables et méritent notre reconnaissance pour leur professionnalisme et leur dévouement dans la défense des intérêts des clients d'AJO et du public qui soutient l'organisation.

Au cours des dix dernières années, suivant la recommandation des gouvernements provinciaux qui se sont succédé, l'Assemblée législative de l'Ontario a jugé bon d'approuver plusieurs financements supplémentaires importants en faveur de l'aide juridique, dans le cadre de la procédure budgétaire. Citons notamment une hausse importante du tarif horaire versé ces sept dernières années aux avocats du secteur privé qui procurent des services d'aide juridique, l'élargissement de l'aide en droit familial et, tout récemment, un important financement pluriannuel en faveur du relèvement des seuils d'admissibilité à l'aide juridique.

Grâce à ce soutien, AJO s'est employée à étendre ses programmes à toute la province et d'en créer de nouveaux pour des populations particulières comme les personnes ayant des troubles de santé mentale, celles qui vivent une situation de violence familiale, les minorités victimes de préjugés raciaux et les Autochtones. AJO a également fait beaucoup d'efforts pour moderniser son fonctionnement de manière à fournir davantage de services à ses clients. À cet égard, je suis ravi de constater qu'AJO a accru de 21 % sa productivité générale, a transformé la répartition de son personnel de façon à ce que la proportion de ses employés qui offre un soutien direct est passée de 23 % en 2009-2010 à 65 % en 2014-2015. En outre, AJO a amorcé de grandes réformes visant à accroître la qualité des services aux clients fournis par les avocats inscrits sur ses listes, a amélioré l'accessibilité des services juridiques en établissant un centre d'appel provincial et a réduit ses frais d'administration, qui représentaient 18 % de ses frais totaux en 2009-2010 et représentent 11,4 % de ses frais totaux en 2014-2015.

Le conseil d'administration, la haute direction, la direction et les employés d'AJO, les avocats du secteur privé inscrits sur les listes d'AJO, le personnel des cliniques d'aide juridique, les membres des conseils d'administration des cliniques et le personnel du ministère de la Procureure générale ont tous travaillé inlassablement à l'amélioration de l'efficacité, l'efficience et de la qualité du système d'aide juridique de l'Ontario et y travaillent toujours. Ce fut pour moi un honneur et un privilège de faire partie de cette entreprise de justice sociale.

Robert W. (Bob) Ward
Président-directeur général

Résumé des réalisations de 2014-2015

- AJO a accumulé un surplus de fonctionnement de **3,9 millions de dollars**.
- Le centre d'appel d'AJO a répondu à **224 552 appels** de niveau 1 et **114 221 appels** de niveau 2.
- AJO a fourni **29 540 services de conseils juridiques sommaires** au téléphone.
- Les avocats de services et les auxiliaires dans les tribunaux ont aidé **755 609 clients** parmi lesquels 29 000 ont reçu des services qui ont entraîné des résultats à l'audience et ont contribué à la progression de leurs dossiers en vue d'un règlement.
- AJO a délivré **87 279 certificats** dans les domaines du droit criminel, de la famille, de l'immigration et des réfugiés et dans d'autres domaines du droit civil.
- **La hausse des seuils d'admissibilité financière de 6 %** du 1er novembre 2014 a constitué la première augmentation dans le cadre d'un engagement pluriannuel visant à élargir l'admissibilité financière.

› En mars 2015, AJO a accordé un financement aux cliniques de **4,2 millions** au titre de l'admissibilité financière aux services des cliniques.

› Les avocats ont consulté **101 626 documents** de LAO LAW.

› Sur 330 plaintes de niveau 1, **97 %** ont été résolues.

› Le nombre de jours de maladie est passé de 8,5 à 6,9 jours par employé.

› Le pourcentage de personnes ayant reçu une réponse quant à leur admissibilité le jour même est resté inchangé à **77 %**.

› Le niveau de satisfaction des clients s'est maintenu à **83 %**.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration d'AJO gère les affaires de l'organisation. Il se compose de personnes nommées par le lieutenant-gouverneur en conseil.

NOM	NOMINATION	AVOCAT	DATE D'ENTRÉE EN FONCTION	DATE DE FIN DE MANDAT
JOHN McCAMUS, PRÉSIDENT	Ministère du Procureur général	Oui	5 juill. 2007	4 juill. 2016
ALY ALIBHAI	Barreau du Haut-Canada	Oui	25 mai 2004	18 juill. 2015
JAMES McNEE	Procureur général	Non	25 juin 2008	12 sept. 2015
JAMES N. YAKIMOVICH	Procureur général	Non	25 juin 2008	14 août 2015
JOHN LISTON	Barreau / Procureur général	Non	19 mars 2008	6 juin 2017
MICHELLE HAIGH	Barreau	Non	18 avr. 2011	17 avr. 2016
NANCY COOPER	Barreau	Oui	18 févr. 2009	17 févr. 2017
TIMOTHY JOHN MURPHY	Barreau	Oui	25 mars 2009	29 avr. 2018
W.A. DERRY MILLAR	Procureur général	Oui	18 avr. 2011	17 juill. 2016
ROBERT WARD, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL/MEMBRE D'OFFICE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	Conseil d'administration d'AJO		5 sept. 2006	S/O

De gauche à droite: (rangée du haut) *Bob Ward, W.A. Derry Millar, Michelle Haigh, John Liston, Timothy J. Murphy, James N. Yakimovich,* (rangée du bas) *Aly N. Alibhai, John D. McCamus, Nancy Cooper, James McNee.*

Comités

Comités consultatifs

Les comités consultatifs d'AJO se composent de plus de 90 représentants de la collectivité et chaque comité est soutenu par un membre du conseil d'administration d'AJO. Ces comités contribuent à informer l'organisation et son conseil d'administration de l'évolution « sur le terrain » de chaque domaine d'exercice de l'aide juridique. Les compétences et les conseils des membres des comités aident également AJO à planifier une vaste gamme de projets et de programmes. Ainsi, les consultations tenues par ces comités ont joué un rôle important dans l'élaboration par AJO de plans visant à élargir l'admissibilité aux services d'aide juridique.

Ces comités se réunissent deux fois par année, au printemps et en automne, pour soutenir les démarches annuelles de planification stratégique et opérationnelle.

Il existe huit comités consultatifs :

- Comité consultatif sur les questions autochtones;
- Comité consultatif en matière de santé mentale;
- Comité consultatif sur le droit pénitentiaire;
- Comité consultatif sur le droit de la famille;
- Comité consultatif sur le domaine de pratique des cliniques;
- Comité consultatif sur le droit criminel;
- Comité consultatif sur le droit de l'immigration et des réfugiés;
- Comité consultatif sur les services en français.

En 2014-2015, la composition des comités consultatifs a été renouvelée pour le mandat commençant en 2015 et se terminant en 2017 : 66 membres ont vu leur nomination renouvelée et 26 membres ont été remplacés.

Comités régionaux

AJO a neuf comités régionaux, qui entendent les appels des décisions du directeur général relatives à l'admissibilité des clients à un certificat d'aide juridique.

Environ 300 personnes, dont des avocats et des représentants de la collectivité, sont membres de ces comités.

Comité des recours collectifs et des causes types

Les demandes collectives d'aide juridique, les demandes de représentation dans des enquêtes du coroner et les causes types relevant de la Charte canadienne des droits et libertés soulèvent souvent des questions complexes ou de nouvelles questions juridiques. Les particuliers ou les groupes peuvent demander au comité des recours collectifs et des causes types un financement (sous forme de certificat ou d'entente de financement de projet), un soutien à la recherche, une coordination de réseaux et de partenariats et un soutien ou du mentorat de la part des avocats membres du personnel. Ce comité prend ses décisions en évaluant les forces et faiblesses de la question juridique et ses répercussions possibles sur les Ontariennes et Ontariens à faible revenu.

Comité des exceptions

Ce comité composé de criminalistes expérimentés recommande le budget des causes criminelles majeures dont le coût prévu dépasse 75 000 $.

Structure régionale d'AJO

AJO est structurée en trois régions et 11 districts pour optimiser les services à sa clientèle.

Région du Grand Toronto

En 2014-2015, le bureau régional du Grand Toronto a renforcé ses liens avec les organismes locaux et sa capacité d'offrir des services à la clientèle locale en créant les trois bureaux de district suivants pour desservir la région :

- Toronto Centre;
- Toronto Nord, qui englobe North York, Etobicoke et Scarborough;
- Peel York, qui coordonne également les services à Brampton, Orangeville et Newmarket.

L'ensemble des activités dans le Grand Toronto étant supervisé par trois directeurs, AJO peut, avec une efficacité accrue, répondre aux besoins juridiques interreliés des clients, solliciter les ressources existantes et de nouvelles ressources et renforcer ses partenariats locaux dans tous les domaines du droit.

La collaboration et la mobilisation des prestataires de services juridiques et des organismes sociaux locaux sont capitales pour l'amélioration de la prestation de services qui répondent le mieux possible aux besoins des clients.

En conséquence, la région du Grand Toronto est mieux outillée pour intégrer ses grandes priorités pour les membres les plus vulnérables de notre société dans son modèle de prestation de services. Parmi les personnes les plus vulnérables, on compte les personnes ayant des troubles de santé mentale, celles qui vivent une situation de violence familiale et les personnes qui s'identifient comme Autochtones.

Au cours de l'exercice écoulé, la région du Grand Toronto a mis en œuvre plusieurs projets importants.

AJO envisage l'établissement de partenariats avec des organismes communautaires et des cliniques par l'élargissement de l'accès aux services juridiques au Davenport-Perth Neighbourhood Community Health Centre. AJO a commencé à offrir des services en droit de l'immigration et en droit de la famille à la clinique juridique communautaire de la région de York. Et pour la première fois, elle offre maintenant des services directs en droit de la famille à Scarborough par l'entremise d'un avocat en droit de la famille qui effectue la rotation entre les cliniques juridiques de l'est et un carrefour communautaire local.

Les trois prochaines années, au coût de 3 millions de dollars par an, AJO aidera les cliniques juridiques communautaires à améliorer l'accès à la justice des Ontariennes et Ontariens à faible revenu et l'issue de leurs dossiers. Parmi les projets mis en œuvre à Toronto qui ont obtenu un financement, mentionnons le St. Michael's Legal Services Project, dans le cadre duquel le personnel médical et les travailleurs sociaux du service de médecine familiale de l'hôpital St. Michael repèrent les problèmes juridiques chez les patients et renvoient ces derniers aux services appropriés.

Le projet de transformation des cliniques du Grand Toronto a bénéficié d'un financement pour élaborer un modèle de restructuration des 16 cliniques juridiques communautaires du Grand Toronto, réduire les coûts d'administration et améliorer la prestation des services à la clientèle.

La HIV and AIDS Legal Clinic Ontario, l'une des 17 cliniques juridiques spécialisées de la province, a reçu des fonds qui lui ont servi à définir les obstacles auxquels se heurtent les Ontariennes et les Ontariens transgenres dans l'accès à la justice et aux services d'aide juridique. Cette clinique formulera des recommandations sur les moyens de surmonter ces obstacles et d'éduquer les transgenres de l'Ontario et les prestataires de services juridiques.

La région du Grand Toronto d'AJO achèvera sa restructuration en districts en 2015-2016. D'autres partenariats et projets sont envisagés et ces nouvelles alliances permettront à AJO d'aider encore davantage d'Ontariennes et Ontariens à faible revenu à accéder à la justice.

Région du Sud-Ouest

Les services d'aide juridique offerts aux clients d'AJO dans la région du Sud-Ouest se sont beaucoup développés au cours de l'exercice écoulé.

Grâce à sa stratégie en droit de la famille, AJO a été en mesure de répondre aux besoins croissants de services en droit de la famille dans le Sud-Ouest. Cette stratégie a pour buts de réduire le nombre de parties à un litige familial qui n'ont pas d'avocat, d'offrir un moyen de résolution consensuelle des différends, d'élargir les services de résolution précoce et d'offrir des services holistiques intégrés.

Les familles de London ont pu obtenir du soutien et des ressources supplémentaires au centre d'information sur le droit de la famille et à la clinique Neighbourhood Legal Services.

AJO a également financé des services en droit de la famille à la Elgin-Oxford Legal Clinic de Tillsonburg; à la Legal Assistance of Windsor et à la société étudiante d'aide juridique, Western University's Community Legal Services; au centre de services juridiques de Halton, à Milton; et au Tilbury Information and H.E.L.P. Centre. En outre, des avocats de service assistent désormais les personnes n'ayant pas d'avocat qui souhaitent modifier les dispositions alimentaires d'une ordonnance ou d'une entente définitive grâce au programme pilote des agents de règlement des différends de la province, devant les cours supérieures de Milton et de Hamilton.

La stratégie d'élargissement des services des cliniques juridiques d'AJO a également fait bouger les choses. Grâce à cette stratégie, 18 cliniques du Sud-Ouest ont reçu un financement supplémentaire qui leur permettra d'aider les collectivités où il y a moins de ressources juridiques à répondre aux besoins de leurs populations à faible revenu. Ces fonds aideront aussi les cliniques francophones et ethnolinguistiques de la province. Parmi les cliniques qui ont reçu ce soutien, on compte la clinique juridique de Chatham-Kent, la clinique juridique du comté de Guelph et Wellington, les Waterloo Regional Community Legal Services, la clinique juridique bilingue de Windsor-Essex, les Halton Community Legal Services à Milton et les Neighbourhood Legal Services (London et Middlesex). Un nouveau carrefour de justice communautaire a également ouvert à Welland et a établi un partenariat avec le centre des services en droit de la famille d'AJO, la clinique juridique communautaire Justice Niagara et la Société John Howard.

AJO compte poursuivre l'amélioration et l'élargissement des services d'aide juridique offerts à ses clients du Sud-Ouest de l'Ontario au cours de la prochaine année.

Régions du Nord, du Centre et de l'Est

Au cours de l'année écoulée, les services existants ont été élargis et des services entièrement nouveaux ont été mis sur pied pour la clientèle à faible revenu du Nord, du Centre et de l'Est de la province.

Dans ces régions, AJO a commencé à offrir des services de rédaction de rapports *Gladue*. Il s'agit de rapports qui expliquent en détail les situations particulières des personnes membres d'une Première Nation, des Métis et des Inuits et qui formulent des recommandations relatives aux peines. Ce soutien consiste en un financement des Aboriginal Legal Services of Toronto et de la Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation en faveur de la rédaction de rapports *Gladue* dans les régions d'Ottawa, d'Oshawa, de Peterborough, de Lindsay, de Barrie et d'Orillia et de services de rédacteurs pour les membres de la nation Nishnawbe-Aski de Thunder Bay, Timmins et Sioux Lookout.

AJO a également commencé à élargir son aide aux familles. Dans la région de Durham-Frontenac, un nouveau centre de services en droit de la famille a commencé à offrir de l'aide aux personnes à faible revenu de la région de Durham qui sont parties à une instance devant le tribunal d'Oshawa, en leur offrant l'accès aux services d'un avocat et d'un auxiliaire de l'aide juridique. Pour résoudre les questions de violence familiale, AJO a mis sur pied un partenariat avec Luke's Place, un centre qui a pour unique vocation de permettre aux femmes victimes de violence et à leurs enfants de vivre en toute sécurité les étapes d'une instance en droit de la famille.

À Ottawa, les Services juridiques communautaires du Centre d'Ottawa, les Services juridiques communautaires du Sud d'Ottawa et les Services juridiques de l'Ouest d'Ottawa ont réussi à accroître l'accès à la justice des personnes à faible revenu de la région grâce à des programmes et à des partenariats créatifs. En 2014, ces cliniques ont analysé en profondeur leurs systèmes de prestation de services, les besoins de leur population et les pratiques exemplaires.

AJO a élargi les services offerts aux centres d'information sur le droit de la famille afin d'offrir sans frais les conseils d'un avocat en droit de la famille aux palais de justice de Sioux Lookout, de Fort Frances, de Red Lake et de Dryden.

Juste avant la fin de l'exercice, AJO a annoncé un financement supplémentaire de 4,2 millions de dollars destiné aux cliniques dans le cadre de son programme visant à élargir l'admissibilité financière dans toute la province. C'est pourquoi le Centre des services communautaires Vanier et la Queen's Prison Law Clinic ont reçu un soutien supplémentaire. Les Services juridiques communautaires du Sud d'Ottawa, les Services juridiques de l'Ouest d'Ottawa, la clinique juridique communautaire de Durham et la clinique juridique communautaire de Simcoe, Haliburton et Kawartha Lakes, notamment, ont aussi bénéficié d'un financement.

AJO se réjouit à la perspective d'offrir davantage d'aide et de services à la clientèle à faible revenu et de mieux établir l'égalité d'accès à la justice pour une autre année.

Politiques

La direction du Service des politiques et de la recherche stratégique d'AJO formule des conseils et des recommandations sur les questions et les orientations stratégiques au comité exécutif de gestion et au conseil d'administration d'AJO.

Les stratégies provinciales suivantes ont été élaborées ou mises en œuvre en 2014-2015.

Élargissement de l'admissibilité financière

AJO a entrepris, à long terme, d'élargir l'admissibilité financière à ses services grâce à un engagement de 95,7 millions de dollars supplémentaires du gouvernement provincial sur trois ans. Le 1er novembre 2014, AJO a entrepris la première étape de ce projet en mettant en œuvre la première des trois hausses de 6 % des seuils d'admissibilité financière à tous nos services d'aide juridique.

Tenue de consultations en vue de l'élargissement des services

Grâce au financement supplémentaire de la province, AJO a également cherché à élargir les critères juridiques d'admissibilité à ses services afin d'aider davantage d'Ontariennes et d'Ontariens à faible revenu. L'organisme a amorcé des consultations auprès des intervenants sur les moyens d'élargir les services.

Tous les intervenants qu'AJO a consultés ont donné une rétroaction positive.

Des projets d'élargissement des critères juridiques d'admissibilité sont prévus pour 2015-2016.

Élargissement de l'admissibilité financière aux services des cliniques juridiques

Le 13 mars 2015, AJO a annoncé la première étape du financement de son initiative d'élargissement de l'admissibilité financière aux services des cliniques juridiques.

L'organisation a annoncé que pour 2014-2015, elle fournirait un financement supplémentaire de 4,2 millions de dollars ventilé comme suit :

- 2,4 millions de dollars pour les cliniques ayant le moins de ressources par personne à faible revenu;
- 1,2 million de dollars aux cliniques spécialisées pour leur permettre d'étendre le travail sur les causes types, la défense systémique des droits et la représentation des clients ainsi que pour offrir de nouveaux services;
- 0,6 million de dollars aux cliniques francophones et ethnolinguistiques pour leur permettre d'améliorer leurs services à la clientèle et l'accès à la justice.

AJO a également annoncé qu'au cours des deux prochaines années, elle allouera au total des fonds supplémentaires de 9,8 millions de dollars par an aux cliniques juridiques communautaires et aux sociétés étudiantes d'aide juridique, répartis comme suit :

- 3,9 millions de dollars supplémentaires par an aux collectivités qui ont le moins de ressources juridiques à offrir à leur population à faible revenu;
- 2,4 millions de dollars pour aider les cliniques qui œuvrent ensemble à élargir les services à la clientèle à l'échelle locale, régionale ou provinciale;
- 2 millions de dollars supplémentaires par an aux cliniques spécialisées pour leur permettre d'étendre le travail sur les causes types, la défense systémique des droits et la représentation des clients ainsi que pour offrir de nouveaux services, notamment en droit du travail;
- 1 million de dollars supplémentaires par an aux cliniques francophones et ethnolinguistiques pour leur permettre d'améliorer leurs services à la clientèle et l'accès à la justice;
- 0,5 million de dollars supplémentaires pour améliorer les services offerts par les sociétés étudiantes d'aide juridique.

Stratégie de justice applicable aux Autochtones

La Stratégie de justice applicable aux Autochtones a continué à améliorer l'accès à la justice et les services juridiques qui prennent en compte les besoins particuliers des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits dans le système juridique.

En 2014-2015, la Stratégie de justice applicable aux Autochtones a consisté surtout à élargir les services de rédaction de rapports *Gladue* et à mettre en œuvre des services localisés dans douze localités abritant des Premières Nations et huit organisations autochtones de l'Ontario. AJO a également renforcé, à l'interne, sa connaissance des problèmes et besoins juridiques particuliers de ses clients des Premières Nations, métis et inuits.

En s'associant avec Aboriginal Legal Services of Toronto (ALST) et la NishnawbeAski Legal Services Corporation (NALSC), AJO a financé l'embauche de dix nouveaux rédacteurs de rapports *Gladue* et a ainsi élargi ces services dans toute la province :

- Le 30 juin 2014, AJO a annoncé qu'elle fournissait à ALST des fonds pour embaucher trois nouveaux agents de programme et offrir des services de rédaction de rapports *Gladue* à Ottawa, Oshawa/Peterborough/Lindsay, St. Catharines/Niagara Falls et Barrie/Orillia;
- En novembre 2014, AJO a financé le programme de rapport *Gladue* de la NALSC pour permettre l'embauche de trois agents de programme *Gladue* à Thunder Bay, Timmins et Sioux Lookout;
- AJO a offert des fonds supplémentaires à ALST en mars 2015 pour l'embauche de quatre nouveaux rédacteurs de rapports *Gladue* dans le Sud-Ouest et le Nord de l'Ontario. Cela a permis d'élargir les services de rédaction de rapports *Gladue* à Windsor, Sudbury, Sault Ste. Marie et North Bay.

AJO continuera d'élargir l'accès aux services de rédaction de rapports *Gladue* au cours du prochain exercice.

L'organisme continue de mettre au point, de financer et de mettre en œuvre des services localisés en collaboration avec les avocats membres de son personnel et des avocats du secteur privé afin d'offrir des services juridiques de proximité aux réserves des Premières Nations et aux organismes autochtones locaux. Cette mesure s'inscrit dans les efforts déployés pour améliorer les relations et lever les obstacles qui nuisent au droit d'accès à la justice des membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits.

Stratégie en matière de santé mentale

En 2014-2015, AJO a poursuivi l'élaboration de sa Stratégie en matière de santé mentale, une stratégie pluriannelle à multiples volets qui vise à aider les avocats, les travailleurs de première ligne et la direction à offrir des services plus efficaces aux clients ayant des troubles de santé mentale. Cette Stratégie a pour buts d'améliorer l'accès, d'accroître les moyens des prestataires de services et d'étendre les services à la clientèle actuels d'AJO.

La consultation et la collaboration des intervenants ont été capitales pour la création de plusieurs projets prioritaires. Il s'agit de programmes fondateurs qui soutiendront le lancement de la Stratégie en matière de santé mentale en 2015-2016 ainsi que l'évolution de l'aide juridique au cours des prochaines années. Citons entre autres :

- Le programme de formation sur les questions de santé mentale, élaboré en collaboration avec la Commission de la santé mentale du Canada et la section ontarienne de l'Association canadienne pour la santé mentale;
- Une série de questions standard à poser à l'accueil pour déceler les clients ayant des besoins importants et pour aider les avocats et le personnel de première ligne à mieux communiquer avec les clients handicapés et à déterminer leurs options juridiques;
- Trois programmes de services communautaires dans le cadre desquels des avocats sont à la disposition des clients directement dans les services de psychiatrie et les centres de jour communautaires de Toronto et de Hamilton;
- Un nouveau programme relatif aux appels devant les tribunaux spécialisés en santé mentale pour les affaires civiles et médico-légales, conçu en consultation avec les tribunaux, le ministère de la Procureure générale, des avocats du secteur privé et le Comité juridique sur la santé mentale;
- Plusieurs nouveaux programmes communautaires intégrés, mis au point en partenariat avec les cliniques juridiques, les centres de jours communautaires et les refuges de la province;
- Un partenariat entre le Centre d'aide aux avocats et aux clients et ConnexOntario visant à offrir des aiguillages vers les ressources en santé mentale de ConnexOntario;
- La consultation des intervenants en février et en mars en vue de définir les priorités de l'élargissement des critères financiers et juridiques d'admissibilité.

Politiques

Transparence

Plusieurs initiatives provinciales en faveur de la transparence des pouvoirs publics, ainsi que l'encouragement du vérificateur général, ont débouché sur des initiatives renforçant la transparence et la reddition de comptes dans l'ensemble du secteur de la justice et à AJO.

AJO a élaboré un document de consultation sur la transparence afin de promouvoir l'intérêt public et la transparence en son sein et chez les prestataires de services d'aide juridique dans l'ensemble du système de justice. Les concepts qui seront introduits comprennent l'importance de la transparence :

- Dans la mesure de l'optimisation des ressources, qui englobe des états mensuels relatifs aux certificats et des données cumulatives sur la facturation des services des avocats;
- Dans la mesure de la qualité des services, qui englobe des données sur la satisfaction et l'expérience des clients et des portraits démographiques trimestriels;
- Dans la mesure de la reddition de comptes de l'organisation, qui englobe un rapport de « santé financière » et des rapports trimestriels des cliniques faisant état des salaires supérieurs à 100 000 $, du recrutement du personnel et des postes à pourvoir;
- Dans les nouvelles mesures et normes de services de qualité, qui supposent une analyse plus sophistiquée des besoins des clients et des résultats qu'ils ont obtenus ainsi que des normes transparentes en matière d'exercice du droit à l'intention des avocats inscrits sur les listes;
- Dans les initiatives relatives aux données ouvertes, notamment l'accès en ligne aux renseignements susmentionnés.

AJO s'efforcera de mettre en ligne davantage de documents, outre ceux qui le sont déjà, notamment des relevés de dépenses, des renseignements financiers, des rapports trimestriels et des réponses à des demandes de données.

Stratégie en droit de la famille

La stratégie en droit de la famille d'AJO vise à réduire le nombre de parties à une instance en droit de la famille qui n'ont pas d'avocat, à offrir un mécanisme de résolution consensuelle des différends, à élargir les services de résolution précoce des différends et à offrir des services holistiques et intégrés.

Grâce à un financement provincial supplémentaire de 30 millions de dollars sur quatre ans, AJO a commencé à élaborer plusieurs programmes, dont on peut lire les détails à la partie concernant les services en droit de la famille du présent rapport.

Services à la clientèle

Services téléphoniques sans frais

En composant le numéro sans frais d'AJO, les clients peuvent obtenir une vaste gamme de renseignements généraux et des conseils juridiques sommaires et déposer une demande d'aide juridique dans plus de 200 langues.

En 2014-2015, AJO a reçu 224 552 appels à son numéro sans frais, contre 251 190 appels en 2013-2014.

Les appels sont dirigés vers deux niveaux

Niveau 1 : Un représentant détermine le service qui convient au client et renvoie ce dernier vers d'autres programmes.

Niveau 2 : Un représentant évalue l'admissibilité financière du client à l'aide juridique, lui fournit des renseignements juridiques ou le renvoie vers un avocat membre du personnel qui lui offrira des conseils juridiques en droit de la famille, en droit criminel ou en droit de l'immigration. Le client peut également faire une demande de certificat d'aide juridique.

Le nombre d'appels auxquels les représentants du niveau 2 ont répondu et le temps d'attente moyen qui ont été donnés dans le rapport annuel de 2013-2014 ont été révisés. Les valeurs fournies dans le rapport de 2013-2014 ne comprenaient pas les appels au niveau 2 par des clients dans un établissement pénitentiaire et elles ont été ajustées pour en tenir compte.

Pour garantir la qualité du service aux clients, les représentants du Centre d'aide aux avocats et aux clients ont reçu comme directive de s'assurer de prendre le temps nécessaire pour que le service qu'ils fournissent soit toujours de haute qualité. Cette mesure a entraîné une augmentation de la durée des appels. Cette augmentation du temps passé à servir chaque client a occasionné une augmentation du temps d'attente.

Appels reçus

NIVEAU 1

2013-2014	251 190
2014-2015	224 552

NIVEAU 2

2013-2014	92 962
2014-2015	114 211

Temps d'attente moyen en minutes

NIVEAU 1

2013-2014	01 : 34
2014-2015	05 : 20

NIVEAU 2

2013-2014	04 : 10
2014-2015	12 : 56

Services à la clientèle

Conseils juridiques sommaires

Un client financièrement admissible qui fait un appel au numéro sans frais d'AJO peut parler à un avocat pendant 20 minutes au maximum et recevoir des conseils en matière criminelle, familiale ou d'immigration ainsi que du soutien dans sa préparation à une consultation en personne avec un avocat de service.

Nombre de conseils juridiques sommaires fournis

DROIT DE LA FAMILLE

2013-2014	28 790
2014-2015	18 872

DROIT CRIMINEL

2013-2014	13 360
2014-2015	10 010

DROIT DE L'IMMIGRATION

2013-2014	2 390
2014-2015	658

TOTAL

2013-2014	44 540
2014-2015	29 540

Lignes d'assistance sans frais pour les personnes récemment incarcérées

AJO offre des services téléphoniques aux personnes qui viennent d'être arrêtées ou mises en détention.

La ligne d'assistance Brydges fonctionne 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Ce service permet à toute personne d'au moins 18 ans (ou à toute personne de 17 ans ou moins accusée d'un crime violent) qui vient d'être arrêtée ou incarcérée d'obtenir des conseils juridiques d'un avocat de service, peu importe son admissibilité à l'aide juridique. Chaque année, plus de 45 000 personnes ont recours à la ligne d'assistance Brydges en Ontario.

AJO finance aussi la ligne d'assistance sans frais du programme de déjudiciarisation à l'intention des jeunes personnes de 17 ans ou moins accusées d'une infraction non violente. Ce service permet aux mineurs et à leurs parents de savoir quoi attendre du système de justice pénale, notamment de connaître les possibilités d'éviter la prison par l'application de solutions de rechange.

Services des avocats de service

Les avocats de service sont des employés d'AJO et des avocats rémunérés à la journée dans les palais de justice. Ils peuvent offrir une assistance juridique immédiate aux personnes ayant un faible revenu qui, autrement, n'auraient ni aide ni avocat.

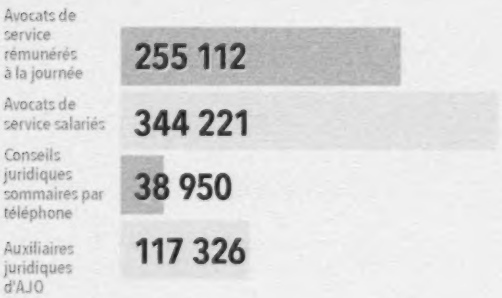
AJO offre des services d'avocats de service dans la plupart des palais de justice, notamment dans plus de 30 localités éloignées accessibles uniquement par avion.

Nombre de personnes ayant obtenu l'aide d'un avocat de service par domaine du droit en 2014-2015

DROIT CRIMINEL

DROIT DE LA FAMILLE

TOTAL



En 2014-2015, on a compté 827 619 interventions d'avocats de service, contre 866 851 en 2013-2014, ce qui représente une baisse de 4,5 %.

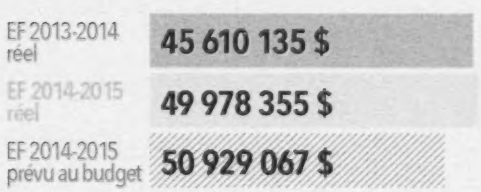
Cette baisse est attribuable à plusieurs facteurs. Le nombre d'instances instruites par les cours criminelles de la province a diminué. Par ailleurs, l'initiative Justice juste-à-temps, qui visait à réduire le nombre d'ajournements requis, fonctionne. En outre, les auxiliaires de l'aide juridique d'AJO dans les palais de justice font maintenant une partie de ce travail, sous une surveillance appropriée, ce qui aide AJO à optimiser le recours aux avocats rémunérés à la journée et aux avocats salariés, de sorte que ceux-ci peuvent consacrer plus de temps à des affaires complexes et, par la même occasion, offrir davantage de services aux clients.

Coûts comparés du programme d'avocats de service selon les domaines du droit pour 2013-2014 et 2014-2015

DROIT CRIMINEL

DROIT DE LA FAMILLE

TOTAL



Services à la clientèle

Interventions entraînant des résultats à l'audience

Les interventions entraînant des résultats à l'audience sont, comme l'expression l'indique, des interventions faites devant un tribunal qui permettent de faire avancer une cause vers sa résolution.

En 2014-2015, les avocats de service en droit civil ont fait plus de 29 000 interventions entraînant des résultats à l'audience. Ces interventions peuvent consister, notamment :

- À débattre les requêtes, demandes et ajournements;
- À obtenir des ordonnances sur consentement;
- À apporter leur appui lors de la mise en œuvre de décisions judiciaires;
- À apporter leur appui lors de l'audition de questions touchant plusieurs ressorts;
- À effectuer des révisions du statut d'un enfant, d'ententes de soins et de garde temporaire sous le régime de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*.

En 2014-2015, les avocats de service en droit criminel ont fait plus de 82 000 interventions entraînant des résultats à l'audience. Ces interventions peuvent notamment avoir trait :

- À la tenue de procès;
- Au retrait de toutes les accusations;
- Aux plaidoyers de culpabilité ou à la présentation d'observations sur une peine;
- Aux instances en matière de mise en liberté provisoire par voie judiciaire et de novo;
- À la déjudiciarisation ou aux sanctions extrajudiciaires,
- Aux engagements de ne pas troubler l'ordre public ou à d'autres engagements;
- Aux révisions de peine.

Certificats : représentation par un avocat du secteur privé

Les candidats à l'aide juridique qui sont financièrement admissibles et qui sont aux prises avec de sérieux problèmes juridiques qu'AJO peut prendre en charge peuvent obtenir un certificat d'aide juridique qui couvrira le coût d'un avocat du secteur privé.

Un certificat est une pièce comptable qu'une personne à faible revenu peut présenter à l'un des quelques 3 600 avocats du secteur privé de la province qui sont inscrits sur une liste d'AJO. Ce certificat garantit à l'avocat qu'un certain nombre d'heures de travail lui seront payées s'il accepte de s'occuper de l'affaire. Un certificat n'est délivré que pour les affaires les plus graves, comme les affaires criminelles dans lesquelles une peine d'emprisonnement est l'issue probable ou les affaires relatives à la protection de l'enfance.

Introduction de deux nouveaux types de certificats

En juillet 2014, AJO a introduit les certificats pour procédures non litigieuses pour aider les clients dont la cause relève du droit de la famille à résoudre leurs problèmes et à éviter les procédures devant les tribunaux de la famille. Ils comprennent les certificats pour des conseils juridiques indépendants, qui permettent aux clients d'obtenir des conseils en matière d'ententes conclues par voie de médiation, et les certificats pour entente de séparation. Au cours de l'exercice écoulé, 2 446 certificats pour procédures non litigieuses ont été délivrés.

AJO délivre ce type de certificats à des clients qui ont exprimé le souhait de régler leurs problèmes juridiques de manière extrajudiciaire, soit par la médiation, soit par la négociation d'un règlement. Les critères financiers d'admissibilité aux services d'un avocat de service s'appliquent à ces deux types de certificats.

Si un client entreprend de régler une affaire avec un certificat pour procédures non litigieuses et doit ensuite engager des procédures judiciaires, il doit présenter une nouvelle demande d'aide juridique pour qu'on établisse s'il

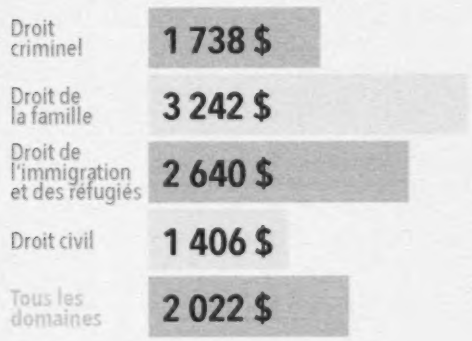
respecte les critères financiers et juridiques d'admissibilité à un certificat pour procédures litigieuses.

En novembre 2014, AJO a relevé le nombre d'heures de services par certificat pour les parents qui sont parties à une instance relative à la protection de l'enfance, tenant ainsi davantage compte du temps et des démarches requis dans les affaires de tutelle de la Couronne ou d'une société d'aide à l'enfance.

Nombre de certificats délivrés

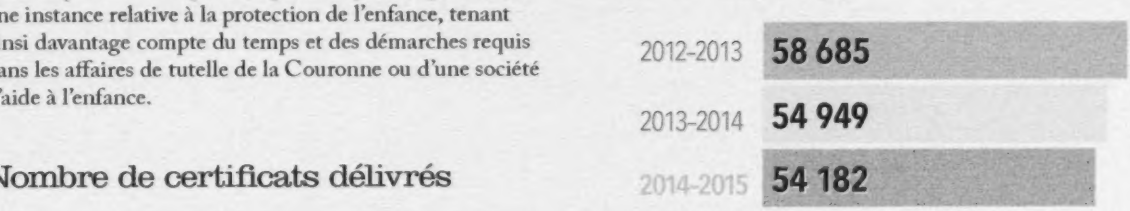
Le nombre de certificats délivrés par AJO est passé de 83 658 en 2013-2014 à 87 279 en 2014-2015.

Coût moyen des certificats par domaine du droit



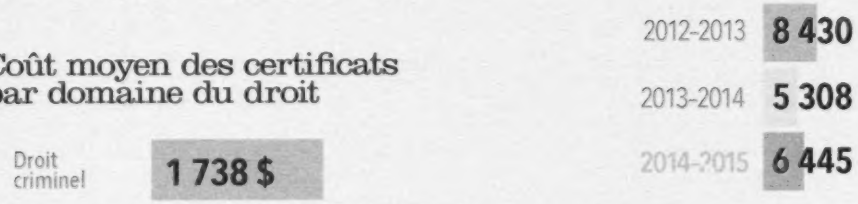
Nombre de certificats délivrés par domaine du droit

DROIT CRIMINEL



DROIT DE LA FAMILLE

DROIT DE L'IMMIGRATION ET DES RÉFUGIÉS



DROIT CIVIL

Services à la clientèle

Gestion des causes majeures

Le programme de gestion des causes majeures régit les causes financées par AJO les plus coûteuses et les plus complexes nécessitant un procès criminel.

Dans le cadre de ce programme, AJO fixe des limites aux budgets des affaires criminelles dont le coût prévu dépassera 20 000 $. Dans ces cas, AJO établit un budget par cause plutôt que de se fonder sur le système des tarifs pour fixer le nombre d'heures maximal que l'avocat peut y consacrer.

Baisse du nombre d'affaires criminelles

Le nombre d'affaires criminelles entendues par les tribunaux de l'Ontario a baissé de 15 % au cours des trois dernières années, et le nombre de certificats délivrés par AJO pour des affaires criminelles a baissé de 17 %.

Modification des lois s'appliquant aux réfugiés

Les nouvelles lois relatives aux réfugiés entrées en vigueur le 15 décembre 2012 ont eu pour conséquences une baisse de 50 à 60 % du nombre de demandes de certificats.

AJO a assuré un taux de délivrance de certificats stable pour ce groupe vulnérable : l'organisation a délivré un certificat pour environ 94 % des demandes en droit des réfugiés traitées depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

Accroissement des services d'AJO

Au total, les services offerts par AJO se sont accrus, grâce :

- À une ligne téléphonique sans frais;
- À la prestation de services juridiques par téléphone;
- Aux centres de services de droit de la famille;
- À la possibilité d'obtenir des informations juridiques en ligne.

Services de droit de la famille

Services aux personnes vivant une situation de violence familiale

AJO offre des services particuliers aux victimes de violence familiale, quelle que soit leur situation au regard de l'immigration.

Les personnes qui ont besoin d'une assistance juridique immédiate peuvent obtenir gratuitement deux heures de consultation auprès d'un avocat du secteur privé grâce à un programme d'autorisation à cet effet. Ce programme est offert dans certains refuges et cliniques juridiques communautaires, et comprend des conseils en matière d'immigration et de droit des réfugiés. En 2014-2015, plus de 2 400 clients ont eu recours à ce programme.

AJO offre également aux personnes financièrement admissibles à l'aide juridique de prendre à sa charge toutes les questions en litige contestées et toutes les modifications à des ordonnances existantes prononcées par les tribunaux de la famille. Au cours de l'exercice écoulé, AJO a délivré plus de 9 000 certificats à des personnes vivant une situation de violence familiale.

AJO a également amorcé un partenariat avec Luke's Place, un centre qui a pour unique vocation de permettre aux femmes vivant une situation de violence et à leurs enfants de vivre en toute sécurité les étapes d'une instance en droit de la famille. En octobre 2014, AJO a alloué 600 000 $ sur trois ans à Luke's Place dans le but d'aider ce centre à organiser la collaboration avec le nouveau centre des services de droit de la famille d'AJO à Oshawa pour que les femmes vivant une situation de violence puissent y trouver sécurité et soutien.

Centres de services de droit de la famille

En 2014-2015, les centres de services de droit de la famille de Brampton, Chatham, Newmarket, North York, Oshawa, Sarnia, Toronto, Welland et Windsor ont commencé à offrir aux clients admissibles de l'aide sous de nombreuses formes, notamment :

- Une assistance dans la préparation de documents et la présentation de demandes de certificat pour les affaires de violence familiale graves, de protection de l'enfance ou les affaires complexes relevant du droit de la famille;
- Des renvois vers des avocats-conseils, d'autres agences de services sociaux et des services de résolution extrajudiciaire comme la médiation;
- Un renvoi vers un avocat du secteur privé qui fait du travail d'aide juridique si le client y est admissible.

Services de médiation et les autres services de résolution extrajudiciaire

En juillet 2014, AJO a commencé à offrir aux familles des services d'avocats dans un cadre extrajudiciaire, et ce, de plusieurs manières.

Notre organisme a élargi à toute la province un projet pilote qui permet aux couples en instance de séparation qui choisissent la médiation d'obtenir d'un avocat en droit de la famille des conseils sur les démarches à suivre avant, pendant et après la médiation. Un tel soutien peut aider les parents en conflit à trouver des solutions pratiques centrées sur l'intérêt véritable de leurs enfants. Cela peut également alléger le conflit, écourter les délais et réduire les coûts des procédures judiciaires traditionnelles.

Les médiateurs d'AJO offrent aux clients une aide en matière :

- De garde;
- De droits de visite;
- D'ententes de partage des responsabilités parentales;
- De planification des voyages et des vacances;
- De communication parentale;
- De pensions alimentaires pour enfants.

En outre, AJO a commencé à offrir aux clients admissibles aux services de médiation jusqu'à six heures de consultation avec un avocat pour l'obtention de conseils juridiques indépendants avant, pendant ou après la conclusion d'une entente juridique résultant de la médiation.

Ces conseils juridiques indépendants peuvent comprendre :

- De l'aide pour faciliter la compréhension de la procédure de médiation et des recours;
- La préparation en vue de la médiation;
- L'obtention d'une ordonnance d'un tribunal ou d'une entente ayant valeur contraignante visant à faire appliquer les conditions de l'entente de conclue par la médiation;
- De l'aide en matière de garde, de droits de visite ou de pensions alimentaires pour enfants ou pour conjoint;
- La conclusion d'ententes de soins conformes aux traditions;
- La conclusion d'ententes volontaires de soins;
- La conclusion d'ententes de partage des responsabilités parentales;
- La modification d'ententes ou d'ordonnances existantes.

AJO a également commencé à prendre en charge le coût de la négociation et de l'élaboration par un avocat des ententes de séparation juridiquement contraignantes relatives à la garde des enfants, aux droits de visite, aux pensions alimentaires et aux biens.

Centres d'information sur le droit de la famille

Des centres d'information sur le droit de la famille (CIDF) se trouvent dans la plupart des tribunaux de la famille de la province. Ils offrent gratuitement de l'assistance et de l'information aux clients qui en sont à leur première expérience du système de justice ou qui n'ont pas d'avocat.

Les avocats-conseils d'AJO, qui travaillent dans certains CIDF, répondent aux questions des clients, leur offrent des conseils juridiques sommaires et examinent les documents juridiques.

En juin 2014, grâce au financement provincial de 30 millions de dollars, AJO a recruté un deuxième avocat-conseil, en plus d'un avocat à plein temps, qui est disponible certaines heures chaque jour au CIDF de London. Ce deuxième avocat offre aux clients de l'information sur les fonctions de l'avocat, le choix d'un avocat, l'aide qu'un avocat peut offrir, les mécanismes du processus judiciaire et les autres guichets de service.

En juillet 2014, AJO a également commencé à fournir des services d'avocats-conseils aux CIDF situés dans les palais de justice du nord-ouest de l'Ontario, à Sioux Lookout, Fort Frances, Red Lake et Dryden.

Dans l'ensemble de la province, en 2014-2015, les avocats-conseils des CIDF ont fourni 75 000 mesures d'assistances.

Autre soutien aux familles

En septembre 2014, AJO a commencé à accorder plus d'heures de travail aux avocats pour qu'ils aident les clients qui sont parties à une instance à laquelle participe un organisme de protection de l'enfance.

En octobre 2014, AJO a également commencé à offrir des services en droit de la famille et en droit de l'immigration dans le cadre d'un partenariat avec la clinique juridique communautaire de la région de York.

Depuis mars 2015, les habitants de la région de Tilbury qui ont besoin d'informations sur les affaires de droit de la famille peuvent recevoir de l'aide d'un avocat d'AJO dans une clinique de conseils juridiques mensuelle qui mène ses activités dans un local fourni par l'organisme United Way de Chatham-Kent, au Tilbury Information and H.E.L.P. Centre. En outre, les clients de Scarborough ont pu obtenir des services en droit de la famille dans leur localité grâce à une collaboration avec les cliniques juridiques communautaires de la région de Scarborough et East Scarborough Storefront.

Cliniques juridiques communautaires et cliniques spécialisées

AJO est la principale bailleuse de fonds de 76 cliniques juridiques communautaires dans la province.

Dix-sept d'entre elles sont des cliniques spécialisées dont le travail se concentre sur un domaine ou un groupe démographique particulier. Les autres offrent des services aux clients à faible revenu qui ont des problèmes juridiques comme :

- L'expulsion;
- Le délabrement de leur logement;
- La violation de leurs droits de locataire;
- Des difficultés relatives à leurs droits au maintien du revenu;
- Des violations des droits de la personne;
- De l'indemnisation des victimes d'actes criminels;
- Des questions relatives à la protection des consommateurs;
- Des problèmes relatifs au milieu de travail découlant de la précarité d'un emploi, de violations des lois sur les normes du travail, de l'assurance-emploi, de la sécurité du travail ou d'un licenciement injustifié.

En juillet 2014, AJO a réservé 9 millions de dollars sur les trois prochaines années pour aider les cliniques juridiques communautaires à améliorer l'accès à la justice et les résultats obtenus pour les Ontariennes et Ontariens à faible revenu.

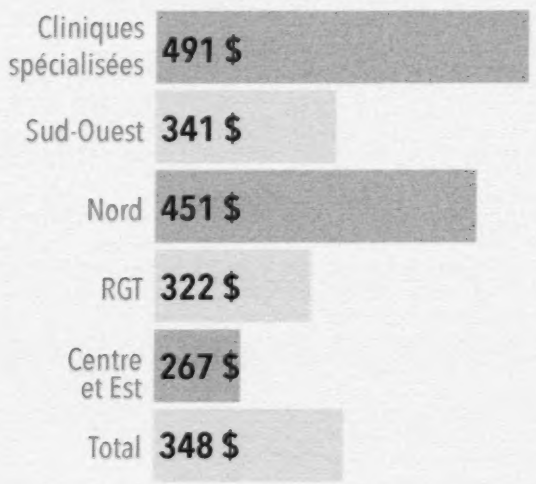
AJO a financé 15 projets relatifs aux cliniques avec les premiers crédits.

En février 2015, AJO a annoncé que, grâce à l'engagement provincial de relever les seuils de revenu d'admissibilité à l'aide juridique, elle avait élaboré une stratégie d'élargissement des services juridiques offerts par les cliniques. Lorsque cette stratégie sera entièrement mise en œuvre, AJO aura consacré environ 10 millions de dollars aux cliniques juridiques communautaires et aux sociétés étudiantes d'aide juridique.

En mars 2015, AJO a alloué :

- Un financement supplémentaire annuel de **2,4 millions** de dollars aux cliniques juridiques de certaines collectivités où il y a peu de ressources juridiques pour les aider à répondre aux besoins des personnes à faible revenu;
- Des fonds supplémentaires annuels de **1,2 million** de dollars aux cliniques spécialisées pour qu'elles élargissent le travail sur les causes type, la défense systémique des droits et la représentation des clients et pour qu'elles offrent de nouveaux services, dont, éventuellement, en droit du travail;
- **0,6 million** de dollars supplémentaires par année aux cliniques francophones et ethnolinguistiques pour qu'elles améliorent les services à leur clientèle et l'accès à la justice.

Coût d'un dossier actif des cliniques



Modernisation des cliniques

La modernisation des cliniques se poursuit. Un petit nombre de cliniques a décidé de ne pas mettre en œuvre de projets de modernisation, mais la majorité des cliniques a entrepris de le faire. Plus de 60 cliniques ont engagé activement des discussions relatives à des fusions et à des regroupements dans le but de créer des modèles de prestation de services efficients et améliorés qui sont novateurs, centrés sur le client, adaptés à la collectivité et durables.

Au moins une fusion a été mise en œuvre – entre les Rural Legal Services de Sharbot Lake et ceux de Leeds and Grenville à Perth. Trois cliniques juridiques d'Ottawa en sont à l'étape de la planification d'une fusion. Divers autres projets de modernisation portent sur des moyens de mettre en commun les ressources administratives et le savoir et de collaborer à l'accroissement des services avec les partenaires communautaires. Ainsi, certains projets ont été mis à l'essai ou en sont à l'étape de la planification de la mise en œuvre.

Le *Vision Report* de la Région du Grand Toronto a été le catalyseur d'un important virage dans les discussions entre les cliniques juridiques de cette région. Le modèle « cinq cliniques » ne s'est pas concrétisé, mais des groupes de cliniques ont commencé à étudier la possibilité de fusions et de regroupements à petite échelle tandis que d'autres cliniques ont commencé à discuter des moyens d'améliorer la collaboration entre elles et de mettre en commun leurs ressources.

Un noyau de sept cliniques spécialisées, administrées par une nouvelle coopérative à but non lucratif récemment constituée en société, poursuit une initiative de cooccupation et cherche à louer des locaux appropriés. À la fin de l'exercice, ce groupe achevait les négociations concernant un emplacement. Lorsqu'il disposera de cet espace, il pourra amorcer la planification des prochaines étapes du projet, qui comprend un plan de TI qui favorisera la collaboration et l'uniformité des fonctions administratives.

Les responsables des TI et des cliniques d'AJO travaillent en collaboration pour assurer un regroupement sans heurts et une convivialité dans un milieu technologique de plus en plus sophistiqué. Étant donné que la mise en œuvre du système de gestion de l'information des cliniques (SGIC) est en cours, AJO a engagé un consultant qui analysera et évaluera les autres projets en cours, qui définira les synergies et les possibilités de collaboration et d'intégration et qui établira un plan visant à réduire les risques et à optimiser l'expérience des usagers des cliniques.

Un nouveau partenariat entre le Rural and Remote Boldness Project et la Ryerson University Legal Innovation Zone portera sur les moyens d'assurer l'accès à des services de clinique juridique dans les régions rurales et éloignées. En mars 2015, une activité couronnée de succès a réuni des agents d'innovation de secteurs divers, des universitaires, des étudiants, le secteur privé et l'administration publique.

Dans le cadre d'autres partenariats, on étudie des modèles d'échange du savoir et des moyens d'établir une culture de collaboration.

Clinique participant au processus de règlement des différends

L'African Canadian Legal Clinic

L'African Canadian Legal Clinic (ACLC) était engagée au niveau 3 du processus de règlement des différends en raison de préoccupations concernant la gestion financière et la gouvernance du conseil d'administration.

Le 5 septembre 2014, le Comité sur les cliniques du conseil d'administration d'AJO a imposé à l'ACLC un ensemble de conditions, conformément au niveau 3 du processus de règlement des différends.

Au 31 mars 2015, l'ACLC en était toujours au niveau 3 du processus de règlement des différends.

Sociétés étudiantes d'aide juridique

AJO finance des sociétés étudiantes d'aide juridique dans les facultés de droit de l'Ontario pour que ces sociétés puissent offrir des ateliers d'éducation juridique du public, des conseils juridiques et des services d'avocat aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu qui n'ont pas les moyens de retenir les services d'un avocat.

Une équipe d'étudiants en droit bénévoles, d'étudiants employés pendant l'année scolaire et d'avocats salariés d'AJO, supervisée par un avocat, offre ces services.

Les sociétés étudiantes d'aide juridique mènent leurs activités :

- À Queen's Legal Aid, à l'université Queen's;
- À la clinique juridique communautaire de l'Université d'Ottawa;
- Aux Downtown Legal Services, à l'Université de Toronto;
- À la faculté de droit Osgoode Hall, à l'université York dans le cadre du Community Legal Aid Services Program;
- Aux Community Legal Services, à l'Université Western;
- À la Community Legal Aid, à l'Université de Windsor.

En septembre 2014, AJO a accordé aux sociétés étudiantes d'aide juridique plus de 2 millions de dollars sur trois ans pour leur permettre d'offrir des services en droit de la famille aux Ontariennes et Ontariens à faible revenu.

Services en droit des réfugiés

En 2014-2015, AJO a consacré environ 19 millions de dollars à la prestation de services en matière d'immigration et de droit des réfugiés par des avocats salariés et des avocats du secteur privé.

En 2014, AJO a commencé à offrir à tout demandeur d'asile n'ayant pas les moyens de retenir les services d'un avocat du secteur privé à Toronto, Hamilton ou Ottawa un service d'évaluations du fondement d'une demande par des membres de son personnel. En se basant sur la rétroaction d'avocats concernant l'efficacité de ces mesures, AJO étudie de nouvelles possibilités de services de révision judiciaire et d'évaluation du fondement d'appels devant la Section d'appel des réfugiés dans le cadre de la mise en œuvre des nouvelles normes relatives aux réfugiés et à l'immigration.

AJO a également ajouté 11 heures de services aux certificats relatifs au formulaire de renseignements personnels des personnes qui ont présenté une demande d'asile avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi pour la préparation à l'audience sur le fondement de la demande devant la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada. Cette mesure aidera les avocats en droit des réfugiés à continuer de représenter leurs clients en attendant leur audience.

AJO prend désormais en charge :

- Les heures requises pour présenter à la Cour fédérale des observations après l'audience au sujet de « questions certifiées »;
- Les affaires concomitantes en matière d'immigration et de droit des réfugiés.

Étant donné que le ministère de la Procureure générale a augmenté le financement afin d'élargir l'admissibilité financière à l'aide juridique, AJO étudie des moyens d'améliorer la prise en charge des affaires relatives à des reports et à des sursis.

Toutes les possibilités quant au choix d'un prestataires de services juridiques seront présentées aux demandeurs d'asile qui demandent l'aide juridique pour une instance devant la Section de la protection des réfugiés, la Section d'appel des réfugiés ou la Cour fédérale et qui n'ont pas d'avocat. Ces personnes pourront consulter un employé d'AJO, demander des services auprès d'une clinique juridique ou retenir les services d'un avocat du secteur privé.

En 2014-2015, en étroite collaboration avec le comité des recours collectifs et des causes types d'AJO, le Bureau du droit des réfugiés de Toronto a créé la stratégie d'AJO en matière de causes types relatives au droit des réfugiés. Cette stratégie privilégie :

- L'égalité d'accès aux droits conférés par la Charte ainsi que la protection réelle de ces droits;
- La protection des non-citoyens qui ont des troubles de santé mentale;
- La protection et la promotion des droits des enfants;
- L'application à l'échelle nationale du droit international en matière de droits de la personne;
- La protection de la nationalité des Canadiens naturalisés.

Le personnel d'AJO a amorcé plusieurs initiatives relatives aux causes types. Ainsi :

- Des avocats d'AJO se sont présentés devant la Cour suprême du Canada dans trois affaires qui soulevaient d'importantes questions relevant du droit international en matière de réfugiés et d'immigration;
- Des avocats d'AJO se sont associés au Centre d'action pour la sécurité du revenu pour défendre l'égalité d'accès des non-citoyens démunis aux prestations sociales;
- Des avocats d'AJO se sont associés aux Aboriginal Legal Services of Toronto dans une cause inédite dans laquelle les droits autochtones, les droits de l'enfant et le droit en matière d'immigration se recoupaient;
- Des avocats d'AJO ont soutenu l'inconstitutionnalité de l'interdiction (d'une durée d'un an) de demander une révision des risques dans plusieurs causes types dont la Cour fédérale a été saisie;
- Des avocats d'AJO ont porté trois causes devant des organismes de l'ONU qui veillent à ce que le Canada se conforme aux obligations que lui imposent les traités internationaux.

Services internes d'AJO

Bureau provincial de gestion des causes

Le Bureau provincial de gestion des causes (BPGC) gère les causes criminelles onéreuses ou complexes et sert de terrain d'innovation en ce qui a trait aux services offerts aux clients qui sont parties à une cause criminelle.

La Division a pour fonction principale d'offrir trois types de services : les services du contentieux, les services de développement des activités et les services de gestion des causes.

Activités de gestion des causes

Le nombre de causes gérées par ce service d'AJO a augmenté de 24 % au cours des cinq dernières années. Malgré cette hausse du nombre de clients, le BPGC a été capable de mener ses activités en respectant chaque année le budget approuvé tout en contribuant à l'effort de réduction des coûts au sein d'AJO en les réduisant de façon permanente de 3,5 millions de dollars.

En outre, les services du BPGC aux clients se sont améliorés. Au cours de l'exercice 2014-2015, le délai requis pour établir le budget d'une cause est passé de 24 à 11 jours ouvrables, soit une baisse de 54 %.

Le BPGC a également réduit de 50 % le délai de paiement des factures des avocats, qui est passé de 12 jours ouvrables à 6 en moyenne.

Projets de la société

Outre la gestion de programmes, le BPGC a administré plusieurs projets au cours de l'exercice 2014-2015, dont les suivants:

Programme des avocats plaidants d'expérience

Le programme des avocats plaidants d'expérience a permis l'embauche de 12 avocats plaidants expérimentés, l'élaboration de lignes directrices s'appliquant à ce programme et l'établissement d'une communauté de pratique et a fait augmenter le nombre de causes prises en charge par des avocats plaidants. À la fin de l'exercice, 300 causes avaient été prises en charge par un avocat d'expérience, pour une moyenne de 25 clients par avocat plaidant.

Programme d'appels en matière de santé mentale

Le BPGC s'est associé aux responsables de la Stratégie en matière de santé mentale du Service des politiques pour mettre au point un programme d'appels en matière de santé mentale en se fondant sur les observations des avocats des appels relatifs à la santé mentale et d'importants intervenants de la collectivité. Le BPGC a contribué à l'élaboration d'un projet visant à offrir davantage de possibilités d'actions en appel aux clients parties à une instance découlant d'une décision de la Commission ontarienne d'examen ou de la Commission du consentement et de la capacité. Lorsque ce programme sera entièrement mis en œuvre, 3 000 clients au total pourraient avoir plus facilement accès à une révision judiciaire des décisions de ces deux commissions grâce à ce programme.

Conventions d'honoraires

Les conventions d'honoraires sont des ententes adaptées conclues avec les avocats et les cabinets d'avocats qui leur assurent un revenu mensuel stable et l'autonomie d'exercice. Grâce à ces conventions, AJO ne fait plus une gestion ponctuelle des certificats; elle gère plutôt les relations avec l'avocat et la manière dont il fournit de multiples services à ses clients. Les participants sont triés sur le volet en fonction de plusieurs facteurs, notamment leur capacité d'offrir des services de grande qualité à leurs clients.

En février 2014, AJO a lancé un projet pilote de convention d'honoraires. Au début, ce projet portait surtout sur les services offerts au titre d'un certificat pour une affaire criminelle. Puis, il a été élargi aux services en droit de la famille et en protection de l'enfance, aux affaires relevant du droit des réfugiés et aux services offerts par les avocats de service et a englobé une évaluation des moyens d'utiliser au mieux les technologies pour appuyer les nouveaux modèles et faire des économies.

Dans la première année, 129 avocats ont participé à ce programme, dont ceux de cinq cabinets spécialisés en droit criminel, d'un cabinet spécialisé en droit de la famille d'un cabinet spécialisé en droit des réfugiés et 68 avocats indépendants.

À la fin de l'exercice, les conventions d'honoraires avaient visé 3 712 affaires criminelles, 1 107 affaires familiales et 381 affaires touchant les réfugiés.

Gestion des listes d'avocats

Le BPGC a pour objectif d'assurer des services juridiques de grande qualité aux clients d'AJO et de veiller à ce que leur prestation se fasse de manière efficiente et efficace.

À cette fin, le BPGC a établi des normes que les avocats doivent respecter. En outre, la gestion des listes d'avocats protège d'une manière générale les clients et les contribuables en permettant de cerner les problèmes touchant la qualité des services offerts aux clients ou l'efficience et l'efficacité de leur prestation.

En 2014-2015, il a surtout été question de gestion active des listes et de radiation des listes. Un avocat peut être radié des listes d'AJO s'il ne respecte pas les normes s'appliquant à ces listes, s'il y a des motifs raisonnables de l'exclure (comme la violation des conditions générales) ou s'il est déclaré coupable d'inconduite professionnelle, de conduite indigne d'un avocat ou d'un acte criminel.

AJO a tenu régulièrement des forums dans tous les districts afin d'aider ces derniers à cerner et à résoudre les problèmes de gestion des listes d'avocats. Y ont participé notamment l'avocate générale d'AJO et des représentants des Services aux avocats et paiements et du Service de la planification stratégique et de la conformité (dont le Service de la vérification et de la conformité et le Service des enquêtes). Grâce à cette démarche, AJO a examiné collectivement le cas de plus de 200 avocats.

Entre autres problèmes soulevés, citons des préoccupations financières et administratives, comme des problèmes de facturation et de service à la clientèle, et le fait d'avoir incité à tort des clients à plaider la culpabilité. Les mesures prises par AJO ont consisté, notamment, à monter un dossier sur le problème, à communiquer avec l'avocat en cause, à lui fournir de la formation, à lui imposer des conditions (par exemple, un mentorat) et, lorsque le problème était assez grave, à le radier des listes.

Grâce à la gestion active des listes d'avocats et aux informations fournies par le Barreau du Haut-Canada, jusqu'à présent, environ 50 avocats ont été visés par une mesure de radiation et 19 d'entre eux ont fait l'objet de radiation permanente de la liste d'au moins un domaine du droit.

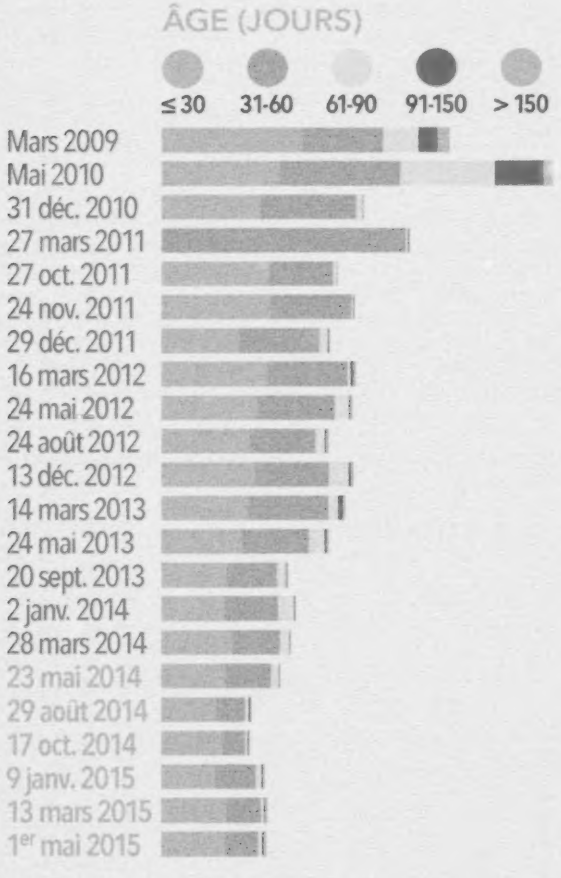
Services internes d'AJO

Services aux avocats et paiements

Les Services aux avocats et paiements ont la responsabilité de s'occuper des comptes et de la gestion d'*Aide juridique en ligne*, le système de facturation en ligne qui permet le règlement automatisé des comptes.

Les Services aux avocats et paiements continuent de maintenir à un niveau raisonnable le nombre des comptes à payer (qui comprend les comptes relatifs aux certificats standard, à la gestion des causes majeures et aux affaires relevant du protocole).

Âge des comptes



Mise à niveau d'Aide juridique en ligne

En 2014-2015, Aide juridique Ontario a procédé à la mise à niveau du système financier PeopleSoft, notamment le site Web *Aide juridique en ligne*. Ce changement a touché presque tous les employés d'AJO et les avocats du secteur privé qui fournissent des services d'aide juridique. La mise à niveau, qui s'est effectuée dans les délais prévus et en deçà des prévisions budgétaires, procure une plateforme stable pour *Aide juridique en ligne*, remaniée en avril 2015. Aussitôt après la mise à niveau, tous les services d'Aide juridique en ligne étaient opérationnels : les avocats ont pu soumettre les comptes au titre de certificats et les comptes d'avocats de service ainsi qu'accepter des certificats. Dans la semaine qui a suivi, 4 millions de dollars ont été versés en paiement des comptes.

Pour donner suite aux commentaires des avocats qui procurent des services aux clients de l'aide juridique, les Services aux avocats et paiements ont, au cours des deux dernières années, introduit plusieurs modifications dans les systèmes et le traitement des comptes. Ces modifications ont consisté surtout à simplifier les processus et à accélérer le règlement des factures. En conséquence, les modifications apportées aux systèmes ont permis de réconcilier et de régler plus de 90 % des comptes en moins de 30 jours.

Autres réalisations des Services aux avocats et paiements :

- Organisation de plusieurs ateliers sur la facturation à l'intention des avocats en droit criminel et en droit de la famille afin de favoriser l'exactitude des factures;
- Modification des débours existants et introduction de nouveaux débours, notamment de nouvelles politiques en matière de rapports *Gladue*;
- Renforcement de la communication relative à divers problèmes de facturation, notamment en ajoutant une section « Personne ou service à contacter » au site Web;
- Appui à l'introduction d'un nouveau tarif pour les affaires relevant de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* en novembre 2014.

Le Centre d'aide aux avocats et aux clients

Ce centre de contact d'AJO est au service à la fois des clients et des avocats du secteur privé.

AJO exige des avocats qui offrent des conseils juridiques sommaires au Centre qu'ils fassent des heures de travail dans les palais de justice et des avocats de service qu'ils consacrent des heures à la prestation de conseils juridiques sommaires au téléphone. Cette double responsabilité guide le personnel offrant des conseils juridiques sommaires par téléphone qui ont peu d'expérience des palais de justice et renforce la coordination au sein d'AJO.

Pour améliorer le triage à l'accueil des clients qui utilisent la ligne téléphonique sans frais et leur renvoi vers les services adaptés à leurs besoins juridiques et non juridiques, le Centre a standardisé les renvois vers les prestataires de services non juridiques. Ainsi, les clients qui demandent de l'aide pour régler des problèmes liés à la violence familiale ou à la santé mentale sont maintenant orientés vers la ligne de soutien Fem'aide ou vers ConnexOntario.

Pour améliorer la qualité des services offerts aux clients, les agents du Centre d'aide aux avocats et aux clients ont reçu pour directive de prendre le temps nécessaire pour constamment fournir un service de haute qualité. Cette directive a eu pour effet de faire passer à 5 min 5 s la durée moyenne d'un appel en 2014-2015, comparé à 3 min 26 s en 2013-2014.

Cet allongement du temps consacré à chaque client a eu pour conséquence l'allongement du délai d'attente de réponse. En moyenne, les clients ont attendu 5 min 20 s pour accéder au premier niveau de service en 2014-2015, contre 1 min 34 s en 2013-2014.

La direction du Centre d'aide aux avocats et aux clients examine diverses possibilités en vue de réduire la durée des appels sans compromettre la qualité du service. Mentionnons par exemple le raffinement des méthodes dans les interactions avec les clients et le recours à des technologies permettant de dégager des ressources.

Le nombre d'appels ayant reçu une réponse au deuxième niveau a augmenté de 23 % en 2014-2015. Cela est en partie attribuable à la mise en place de nouveaux services, comme les services de conseils juridiques indépendants pour les clients désireux de régler par la médiation un litige relevant du droit de la famille, et la délivrance de certificats pour des ententes de séparation. Cet accroissement du volume des appels a entraîné l'allongement du délai d'attente moyen, qui est passé de 4 min 10 s en 2013-2014 à 12 min 56 s en 2014-2015.

Grâce au nouveau financement provincial dans le domaine du droit de la famille, AJO a pu embaucher cinq autres avocats en droit de la famille, dont trois bilingues, pour offrir des conseils juridiques sommaires aux clients qui appellent sa ligne téléphonique sans frais. Les avocats bilingues peuvent offrir des services directement aux clients francophones sans passer par un interprète.

Depuis mai 2014, les spécialistes du deuxième niveau de service ont fourni aux clients davantage de renseignements concernant les procédures de droit de la famille et la préparation de formulaires.

En 2014, AJO a commencé à faire appel à une agence d'interprètes pour offrir des services d'interprétation aux clients dans le cadre du programme Brydges. Résultat : les personnes qui viennent d'être arrêtées peuvent obtenir par téléphone des services dans un grand nombre de langues et recevoir rapidement des conseils.

Soutien aux prestataires de services

Programme d'assistance

En mai 2014, AJO a lancé un programme d'assistance triennal au coût de 1,8 million de dollars pour permettre aux avocats débutants de recevoir une formation pratique auprès d'avocats expérimentés. Ce programme donne aux avocats une occasion d'améliorer et de développer leurs compétences et d'offrir de meilleurs services aux clients à faible revenu.

AJO étudie des moyens d'élargir ce programme afin d'offrir aux avocats du secteur privé les plus qualifiés et les plus compétents une autonomie accrue dans le choix des causes dans le cadre desquelles ils souhaitent offrir une formation à d'autres avocats du secteur privé.

LAO LAW

LAO LAW offre aux avocats des clients de l'aide juridique des services de recherche juridique de grande qualité.

Les activités de ce service comprennent l'affichage et la communication de dossiers de recherche et d'informations juridiques sur son site Web, dont, au cours de l'exercice écoulé :

- 1 611 mémoires sur des questions d'ordre général et des questions précises;
- 491 précédents en droit criminel, droit de la famille, droit de l'immigration et des réfugiés;
- Des manuels de pratiques, comme le Bail book, le manuel des demandes pour des motifs d'ordre humanitaire et le manuel de présentation de contestations fondées sur la Charte en matière d'immigration;
- D'autres soutiens en matière de recherche comme des ordinogrammes indiquant les conséquences des condamnations pénales sur les affaires d'immigration, des tableaux des peines, des liens menant à d'autres sources de documents de recherche et d'autres documents juridiques utiles;
- Une base de données en criminalistique, qui renvoie à des ressources sur des questions médico-légales.

LAO LAW émet de son compte des gazouillis sur des questions juridiques et des questions de recherche, en français et en anglais. En outre, des avocats employés de LAO LAW rédigent le bulletin électronique hebdomadaire *The Bottom Line* pour informer les abonnés des causes importantes en droit criminel, en droit de la famille et en droit de l'immigration et des réfugiés.

Au cours de l'exercice écoulé, les avocats salariés de LAO LAW ont fourni des services de recherche à de nombreux services internes d'AJO et ont agi comme mentors auprès de stagiaires en droit et de nouveaux avocats dans les domaines de la recherche juridique et de la rédaction juridique. Les avocats de LAO LAW ont également participé à des séances de formation destinées aux avocats de service, aux stagiaires en droit et aux avocats salariés d'AJO.

Statistiques sur le site Web

Le graphique qui suit montre qu'au cours de l'exercice écoulé :

- Les avocats ont accédé à 101 626 documents sur le site Web de LAO LAW;
- Il y a eu 56 345 entrées dans le système, ce qui représente une augmentation de cinq pour cent par rapport à l'exercice précédent;
- 3 097 avocats ont accédé au site Web de LAO LAW
- Le nombre de documents affichés sur le site Web de LAO LAW a crû de 9 % pour atteindre 1 611 mémoires;
- Les avocats salariés de LAO LAW ont produit 882 dossiers spécialisés dans un délai moyen de 11 jours;
- Le nombre de dossiers de recherche sur des questions générales ou particulières créés ou mis à jour a crû de 12 %.

Documents de LAO LAW consultés par exercice

Bureau de ressources des cliniques

Le Bureau de ressources des cliniques aide les 76 cliniques juridiques communautaires financées par AJO et six sociétés étudiantes d'aide juridique à améliorer l'efficacité et l'efficience des actions en justice qu'elles mènent au nom de leurs clients.

Les avocats salariés du Bureau sont experts dans les domaines de pratique des cliniques qui sont complexes et en constante évolution et comprennent l'assistance sociale, le logement, les retraites (Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse), l'assurance-emploi, l'indemnisation des victimes d'actes criminels et les droits de la personne. Ils offrent des conseils, des services de recherche et un soutien dans le cadre d'instance, le tout adapté aux besoins des clients des cliniques.

Le Bureau est un dépôt central de documents concernant les domaines de pratique des cliniques et une maison d'édition juridique spécialisée qui produit ses propres documents de référence généraux, ses condensés de décisions et une vaste gamme d'outils de pratique introuvables ailleurs. À la fin de 2014-2015, le Bureau de ressources cliniques avait ajouté plus de 2 600 documents à sa base de données, ce qui porte le total à plus de 80 000 documents.

Le Bureau de ressources des cliniques a un service de soutien du contentieux. Ce service a pour objectif d'accroître la capacité des cliniques de se charger d'appels et de contentieux systémiques et, pour atteindre ce but, il apporte son aide dans le cadre d'appels particuliers qui portent surtout sur des affaires d'assistance sociale et de logement. Durant l'exercice écoulé, il a aidé de nombreux avocats débutants à connaître les procédures d'appel, à acquérir de nouvelles compétences et à se préparer à leurs premiers appels. Il a également continué d'offrir des formations particulières aux cliniques, notamment en créant des partenariats avec des employés des cliniques pour organiser de nouvelles séances de formation. L'une de ces séances portait sur la défense d'une cause devant le Tribunal de la sécurité sociale et une autre portait sur le renforcement des moyens dont disposent les cliniques pour prendre à leur charge la défense d'une cause type.

De plus, le service de soutien du contentieux poursuit son rôle de chef de file dans les instances fondées sur les droits de la personne portant sur l'allocation pour régime alimentaire spécial qui ont été entendues par le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario ces dernières années. Au cours de l'exercice écoulé, un avocat du service de soutien du contentieux a plaidé avec succès, devant la Cour divisionnaire, une demande de contrôle judiciaire d'une partie de la décision rendue par le Tribunal dans une cause type.

Points saillants de 2014-2015

- De nouvelles mesures quantitatives et qualitatives ont été élaborées, dont un sondage électronique sur l'assistance dans les dossiers des particuliers, un journal de bord des utilisateurs visant à recueillir de nombreuses statistiques concernant le site Web, ainsi qu'une collection de vidéos faites par les usagers des cliniques qui décrivent l'impact des services et ressources du Bureau de ressources des cliniques sur leur travail et sur les clients des cliniques.

- Le nombre de dossiers de recherche spécialisés mis à la disposition des agents chargés de dossiers des cliniques et des sociétés étudiantes d'aide juridique a augmenté de 35 %.

- La base de données unique des décisions du Tribunal de la sécurité sociale a été considérablement élargie.

- Le nombre de publications et ressources en français du Bureau de ressources des cliniques mises à la disposition des cliniques s'est accru.

- Le nombre d'abonnés des gazouillis du Bureau de ressources des cliniques a presque doublé, pour dépasser les 400 abonnés à la fin de l'exercice grâce au maintien d'une présence active sur Twitter en français et en anglais.

- Le personnel juridique et administratif du Bureau de ressources des cliniques a poursuivi la mise au point de ressources uniques et utiles à l'intention des étudiants en techniques parajuridiques, des agents chargés de dossiers des cliniques et des sociétés étudiantes d'aide juridique, notamment des séances de formation, des documents didactiques, des diffusions Web, des analyses juridiques approfondies et des modèles d'exposés.

- Le serveur et les composantes du site Web du Bureau des ressources cliniques ont été considérablement améliorés : la sécurité et la stabilité du site ont été renforcées grâce à des mises à jour régulières.

Soutien aux prestataires de services

Services en français

AJO mène ses activités dans le respect des principes de la *Loi sur les services en français*. Cela signifie qu'elle prend des mesures proactives pour que tous ses services soient offerts en français, par des moyens technologiques et par écrit, dans les régions désignées de la province. Cela comprend les services directs, par téléphone, en personne et les services offerts aux palais de justice et aux bureaux de services d'aide juridique.

Voici les grandes réalisations en matière de services en français pour l'exercice écoulé :

Sensibilisation et information concernant les services en français

- D'importantes améliorations ont été apportées à la documentation en ligne concernant les droits linguistiques et aux éléments informatiques : sur le site Web d'AJO, une page portant exclusivement sur les services en français aborde des questions comme les droits linguistiques et l'accès à la justice en français.
- Le soutien et le financement permettant aux cliniques juridiques communautaires d'améliorer les éléments français de leurs sites Web et d'améliorer ou d'élaborer des documents de vulgarisation en français ont été maintenus. Ils ont permis notamment :
  - À la clinique Justice for Children and Youth de mettre sur pied un site Web entièrement bilingue;
  - À Éducation juridique communautaire Ontario de lancer un nouveau site Web sur le droit pénal des mineurs et *Espace francophone*, une nouvelle section française du site Web *Your Legal Rights* à l'intention des usagers francophones, et d'élaborer un séminaire Web sur les droits des francophones en Ontario.

Services en français et capacité de les offrir

- Trois nouveaux postes d'avocats en droit de la famille ont été créés et des services téléphoniques en français ont été mis sur pied au Centre d'aide aux avocats et aux clients.
- Une entente a été conclue entre les cliniques juridiques de Windsor, de Hamilton, de Niagara et de London pour qu'elles coordonnent leurs ressources afin d'améliorer les services en français dans les régions mal desservies du sud-ouest de l'Ontario.

Soutiens de l'ensemble de l'organisme

Bureau de l'avocate générale

Ce Bureau offre des conseils juridiques en amont et en aval à AJO sur les nouvelles initiatives, les projets et les questions soulevées au cours de l'année et répond à des questions précises formulées par le conseil d'administration ou la direction d'AJO.

Les avocats de ce Bureau représentent AJO dans les instances, rédigent des contrats, des baux et de la documentation sur les marchés publics et formulent des conseils à cet égard et servent de lien avec les avocats de l'extérieur dans les causes civiles majeures et les causes importantes liées au travail.

En 2014-2015, le Bureau de l'avocate générale :

- A formulé des conseils sur les conventions d'honoraires, rédigé des contrats à cet égard et facilité les pourparlers d'AJO avec le Barreau du Haut-Canada;
- A offert des conseils au directeur général sur les obligations qu'imposent la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur les services d'aide juridique* à AJO, en réponse à un volume élevé de demandes d'accès à l'information;
- A offert aux vice-présidents régionaux des conseils sur les responsabilités d'AJO dans ses relations avec les cliniques qui sont engagées dans le processus de règlement des différends;
- A donné à l'organisme des conseils touchant diverses questions liées au travail, notamment les violations de la vie privée, les cessations d'emploi et les négociations syndicales;
- A rendu des décisions finales dans 1 080 appels de refus de certificat;
- A formulé des conseils sur des questions relatives à la modernisation des cliniques, notamment sur les baux, les marchés publics et les relations contractuelles d'AJO avec les cliniques;
- A formulé des conseils sur les normes s'appliquant aux listes d'avocats, la gestion par AJO des membres de ces listes et les demandes et procédures de retrait des listes, dans le cadre des travaux du groupe de travail sur la gestion des listes d'avocats;
- A conseillé le Service des enquêtes en matière d'enquêtes relatives aux avocats inscrits sur les listes;
- Sert de secrétaire au conseil d'administration d'AJO et, dans le cadre de ces fonctions, assure un soutien au conseil d'administration et à son président.

Projet d'intégration des services

Ce projet aidera les différents prestataires de services d'AJO à transmettre de manière uniforme les renseignements concernant les clients.

Un système de rappel et de chiffriers électroniques, en cours d'élaboration, permettra aux employés de saisir une seule fois les renseignements de base concernant les comparutions antérieures des clients; ainsi, ces renseignements pourront être facilement consultés par les travailleurs judiciaires d'AJO. Ces derniers pourront trouver ces renseignements sur des terminaux électroniques mobiles, ce qui assurera un service homogène à l'extérieur du bureau de l'avocat de service ou de Justice juste-à-temps.

Grâce à ce système :

- Chaque travailleur judiciaire connaîtra à l'avance le but de chaque comparution, ce qui renforcera l'utilité de la comparution et la qualité des services et réduira le nombre d'ajournements inutiles;
- Le risque de mauvaise communication et les délais administratifs requis pour les contacts avec les clients seront réduits;
- Les clients particulièrement vulnérables, pour qui il est difficile de communiquer ne serait-ce qu'une fois des renseignements délicats et pénibles, ne seront plus obligés de répéter ces renseignements à chaque prestataire de service d'AJO;
- Les résultats et les données concernant les services seront retracés, ce qui permettra une meilleure compréhension des clients et l'amélioration des méthodes de prestation de services.

Six bureaux ont mis ce système à l'essai, dans la perspective d'une mise en œuvre à l'échelle provinciale dans les 12 à 18 prochains mois.

Soutiens de l'ensemble de l'organisme

Continuité des services et la gestion des urgences

Actuellement, AJO élabore et met en œuvre un programme visant à assurer la continuité de la prestation de services critiques aux clients en cas de perturbation et à protéger la santé et la sécurité des clients, des employés et des contractuels en cas de sinistre.

En 2014, AJO a effectué une analyse des répercussions de ce programme sur les activités relatives aux fonctions du bureau provincial et a consacré des efforts considérables à la planification de la continuité des services d'interaction avec les clients.

À l'heure actuelle, AJO constitue des équipes provinciales et locales de gestion des urgences et collabore avec le ministère de la Procureure générale pour assurer l'intégration et la coopération entre les deux organismes, au besoin.

En 2015, l'élaboration des plans et la coordination des plans provinciaux et locaux, dans l'ensemble de l'organisme progresseront grandement.

Gestion des risques de l'organisme

AJO s'est dotée de procédures de gestion des risques de l'organisme pour cerner, gérer et réduire les risques, activités ou événements qui peuvent nuire à l'atteinte de ses objectifs. AJO rend compte de ces procédures dans un rapport semestriel ascendant sur les risques et dans un rapport trimestriel sur les risques, présentés au ministère de la Procureure générale.

En ce qui concerne le rapport ascendant sur les risques, la direction de chaque service définit les risques pour les objectifs du service, les stratégies visant à les réduire, leur probabilité et leurs répercussions. Les vice-présidents respectifs analysent et évaluent ces risques à la lumière des objectifs du service. Cette démarche permet d'assurer une transmission de renseignements détaillés sur des points particuliers à la haute direction et d'établir une solide culture en matière de risques dans l'ensemble de l'organisme.

Pour faciliter les prises de décisions, chaque service monte un dossier de communication des risques relatif aux risques à l'échelle de l'organisme, comprenant des stratégies de réduction et prévoyant les résultats possibles des principales mesures relatives à la « santé » de l'organisme, comme les services à la clientèle, la santé des employés, les mesures financières, la satisfaction des avocats et des clients et le cadre extérieur.

Ce dossier est présenté à la haute direction, au comité de la conformité, au comité des finances et de la vérification et, enfin, au conseil d'administration d'AJO. Les différents services prennent en compte les observations du conseil d'administration et de la haute direction afin d'intégrer des stratégies de réduction des risques à leurs plans d'activités.

Planification stratégique et conformité

Cette division, qui comprend les services de la Conformité, la Veille stratégique et les Statistiques et le Bureau de la planification stratégique, est responsable de la modernisation des cliniques, de la gestion des listes d'avocats et de la gestion des risques de l'organisme.

Services de vérification et de conformité

Cet ensemble de services comprend des services complets de vérification, de conformité et de gestion des risques de l'organisme, notamment l'examen des factures et la gestion de la conformité. Il fournit également un soutien pour les principales initiatives collectives et il offre des conseils stratégiques à la haute direction d'AJO en matière de contrôle et de gestion des risques.

Service de la vérification et de la conformité

Ce service décèle les erreurs de facturation des avocats et prend des mesures pour recouvrer les fonds lorsqu'AJO

a versé un paiement excessif à un avocat au titre du programme de certificats. Au cours de l'exercice écoulé, le service :

- A standardisé ses lettres pour que ses communications avec les avocats soient concises et professionnelles et fournissent à ces derniers des renseignements qui leur permettent de corriger toute erreur décelée lors d'une vérification;
- A élaboré des protocoles afin d'évaluer les violations des règles de facturation et d'en aviser les intervenants extérieurs; cela clarifiera la procédure pour les avocats et permettra de dégager des économies dans la réalisation des vérifications;
- A soutenu des projets de l'organisme comme les conventions d'honoraires et la gestion des listes d'avocats.

Service de vérification interne

Ce service soutient l'équipe de direction et le conseil d'administration d'AJO grâce à des services d'assurance et de consultation. Mentionnons entre autres des examens relatifs à l'optimisation des ressources, des vérifications de la conformité et des services de consultation sur les risques et les activités, y compris de la formation et de l'éducation en matière de risques et de contrôles. Au cours de l'exercice écoulé, ce service :

- A effectué ou réalisé en bonne partie 13 projets planifiés et répondu à sept demandes relatives à la gestion présentées en cours d'année, notamment par des consultations et la formulation de conseils sur des demandes nouvelles de services qui recherchaient des avis sur de nouvelles initiatives, des projets en cours ou toute difficulté qui se présente;
- A formulé des conseils en matière de risques et recommandé des pratiques exemplaires pour le programme de conventions d'honoraires;
- A soutenu l'amélioration du cadre de gestion des risques d'AJO;
- A élaboré le plan de vérification fondé sur les risques de 2015-2016.

Service des enquêtes

Ce service contribue à protéger AJO contre le détournement d'actifs et de ressources et formule des stratégies visant à réduire les risques financiers et les risques d'atteinte à la réputation de l'organisme. Au cours de l'exercice écoulé, le Service des enquêtes :

- A mis au point un mécanisme de sélection des avocats s'appliquant aux avocats qui présentent une demande d'inscription aux listes d'AJO et aux avocats du secteur privé qu'AJO envisage d'embaucher;
- A formulé des recommandations visant à remédier aux problèmes de gestion des listes d'avocats tout au long de l'année;
- A élaboré, en partenariat avec les Services aux avocats et paiements, une politique pour aider AJO à régler les comptes des avocats décédés;
- A soutenu le programme de conventions d'honoraires.

Plaintes

Le Service des plaintes informe les employés et les prestataires de services des préoccupations exprimées et peut mettre en œuvre des modifications de politiques ou de procédures de règlement des plaintes, s'il y a lieu.

Plaintes à l'étape 1

Nombre de plaintes à l'étape 1

Les plaintes à l'étape 1 sont résolues à l'échelle locale. En 2014-2015, 320 plaintes officielles ont été enregistrées à l'étape 1. De ce nombre :

- 11,3 % ont été jugées fondées;
- 78 % ont été déposées par des clients d'AJO;
- 48,6 % visaient les avocats;
- 62 % ont été résolues dans les 30 jours.

Soutiens de l'ensemble de l'organisme

Réception et résolution de préoccupations de tiers sur l'admissibilité des clients

Le nombre de préoccupations fondées concernant l'admissibilité des clients représente moins de 1 % des certificats délivrés, ce qui indique qu'AJO prend de bonnes décisions concernant l'admissibilité des clients selon ses seuils d'admissibilité. En outre :

- Le pourcentage de certificats annulés a diminué grâce à l'introduction du test d'admissibilité financière simplifié;
- Dans 22 % des cas, il a été établi que la personne n'avait pas de certificat valide.

Gestion de la ligne d'assistance sur les règles d'éthique

La ligne d'assistance sur les règles d'éthique est un des nombreux moyens de déposer une plainte. À l'exception des données ci-dessous, les statistiques du présent rapport ne font pas la distinction entre les plaintes déposées par l'intermédiaire de la ligne d'assistance et celles acheminées par d'autres services de l'organisme.

Depuis la mise en place de la ligne d'assistance sur les règles d'éthique en décembre 2011, AJO a reçu près de 1 000 signalements dont 72,5 % étaient anonymes et a évité des dépenses de 140 689,47 $. Plus des trois quarts (77 %) des plaintes reçues à la ligne d'assistance concernaient l'admissibilité de clients.

Atteinte des objectifs de rendement

Le Service des plaintes a atteint ses objectifs de rendement pour 2014-2015.

MESURE	OBJECTIF	RÉSULTATS EN 2014–2015
Résolution des plaintes à l'étape 1		
Pourcentage de plaintes à l'étape 1 résolues dans les 30 jours	Taux de résolution de 50 % dans les 30 jours suivant la réception	62 % des plaintes ont été résolues dans les 30 jours
Passage de l'étape 1 à l'étape 2		
Pourcentage de plaintes résolues de manière satisfaisante à l'étape 1 qui ne sont pas passées à l'étape 2	Taux de résolution satisfaisante des plaintes à l'étape 1 de 90 % avant le passage à l'étape 2	97,3 % des plaintes ne sont pas passées à l'étape 2
Passage des demandes d'enquête au Bureau de l'Ombudsman à son exécution par l'Ombudsma		
Pourcentage de demandes d'enquête adressées à l'Ombudsman résolues sans nécessité d'effectuer l'enquête	Baisse de 2 % du nombre de demandes aboutissant à une enquête de l'Ombudsman	70 demandes ont été traitées et aucune demande n'a été portée devant l'Ombudsman

Bureau de la planification stratégique

Ce Bureau poursuit l'élaboration et la mise en œuvre à AJO de pratiques de planification et de reddition de comptes fondées sur les résultats. Ces pratiques favorisent la réussite des stratégies d'AJO et influencent la planification et la reddition de comptes à tous les échelons de l'organisme.

Le Bureau de la planification stratégique a mis au point des outils et des mécanismes, notamment des modèles, des ateliers, des ressources en ligne, des communautés de pratique et un tableau de bord de la planification des activités, qui vont standardiser la planification et la reddition de comptes dans les domaines suivants :

- La planification des activités;
- La gestion du changement;
- La gestion des programmes;
- La gestion des projets;
- La mesure du rendement;
- La gestion des risques.

Le Bureau de la planification stratégique a également guidé et assuré un soutien direct dans la réalisation de la mise à jour du logiciel PeopleSoft Finance et du projet de continuité des activités.

Service des communications et des relations avec les intervenants

Rédaction

En étroite collaboration avec la haute direction, le personnel d'AJO et le ministère de la Procureure générale, l'équipe de rédaction d'AJO fait connaître les initiatives de l'organisme au public et communique en temps utile les renseignements aux avocats.

En 2014-2015, par exemple, l'équipe de rédaction a uni ses efforts à ceux du ministère pour diffuser largement l'information sur la première annonce (il y en aura d'autres) concernant l'élargissement de l'admissibilité financière.

Au cours de l'exercice, l'équipe de rédaction a également soutenu l'ensemble de l'organisme dans la préparation de diverses opérations de communications et, lorsque cela était utile, dans la tenue de consultations sur les initiatives qui permettront d'améliorer les services à la clientèle et la transparence pour les avocats. Mentionnons notamment les communications relatives au renforcement des normes s'appliquant aux listes d'avocats en droit des réfugiés, l'élargissement du projet pilote des conventions d'honoraires, la Stratégie de justice applicable aux Autochtones et la Stratégie en matière de santé mentale d'AJO et les initiatives en matière de violence familiale.

Communications numériques

L'équipe des communications numériques d'AJO met au point et tient à jour les propriétés Web d'AJO (comme son site Web extérieur et son intranet), offre un service d'assistance en matière de communications numériques aux clients de l'intérieur et gère les applications pour les services pour les clients de l'intérieur et de l'extérieur d'AJO ainsi que les communications électroniques, le blogue et les comptes de médias sociaux d'AJO. Voici quelques-unes de ses réalisations de 2014-2015 :

- **Un outil d'aiguillage vers les avocats**, installé sur notre site Web, qui reçoit plus de 30 000 requêtes par année, ce qui en fait une de nos applications Web les plus utilisées.
- **PATHS**, une base de données en ligne complète des services et bureaux d'AJO dans laquelle on peut faire des recherches par mot-clé, par service ou par carte. Cette application Web a facilité plus de 50 000 renvois du Centre d'aide aux avocats et aux clients et a orienté plus de 500 000 clients éventuels vers la clinique d'aide juridique ou le bureau approprié. En 2014-2015, cette base de données a été élargie et inclut maintenant le type et le niveau de services offerts par les cliniques par localité. L'équipe a également mis au point une nouvelle interface qui aide les cliniques à saisir des données uniformes et exactes.
- **Des communications électroniques efficaces.** Un nouveau système de listes d'envoi et d'abonnement accessible depuis un appareil mobile permet d'optimiser les communications électroniques avec les avocats, le public et les intervenants.
- **Un blogue et une présence sur les médias sociaux.** Grâce à un calendrier de rédaction bien rempli, à une grande présence sur les médias sociaux et à de nombreux auteurs invités, la consultation du blogue d'AJO a plus que doublé : les billets de blogue ont été consultés plus de 55 000 fois par plus de 12 500 usagers différents.
- **Les médias sociaux.** La présence d'AJO s'est accrue de 335 % sur Twitter et de 145 % sur LinkedIn par le nombre d'abonnés et par la mobilisation.
- **Le perfectionnement du site Web.** Le site Web extérieur d'AJO a été consulté plus de 1,1 million de fois et ses pages ont été lues plus de 3,3 millions de fois en 2014-2015. La prochaine version du site sera accessible depuis un appareil mobile.

Soutiens de l'ensemble de l'organisme

La presse

La presse est un puissant moyen d'informer le public des nouveaux services d'aide juridique et de le sensibiliser aux questions d'accès à la justice. Au cours de l'exercice 2014-2015, le service des communications a contacté personnellement 180 journalistes; il en est résulté 205 articles ou reportages relatifs à AJO dans la presse écrite, en ligne, à la radio ou à la télévision.

Mobilisation des intervenants

En 2014-2015, AJO a mis sur pied un groupe de travail de gestion des intervenants qui est chargé de fournir des rapports généraux et de prendre des mesures pour aller au-devant des intervenants associés à AJO. Parmi les activités de ce groupe de travail, citons :

- Des rencontres régulières avec les intervenants permettant de discuter de questions d'intérêt commun;
- L'établissement de liens avec des particuliers et des groupes qui n'en ont jamais eu avec AJO;
- L'accueil de délégations représentant les services d'aide juridique (de la Zambie, de la Chine, du Japon et de l'Ukraine).

Service des ressources humaines

La mission du Service des ressources humaines est de répondre aux exigences d'AJO en matière de moyens et de culture. C'est pourquoi ce service est d'une importance capitale pour les principales initiatives de l'organisme comme la Gestion du bassin d'avocats (recrutement, programme de stages, perfectionnement professionnel et planification des ressources humaines, formation et perfectionnement), l'inclusion et la diversité ainsi que les mesures relatives à la continuité des activités.

Gestion des ressources humaine

Les négociations d'AJO avec la section locale 525 du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario ont eu une heureuse conclusion. Pour la toute première fois, AJO a pu négocier une convention collective de quatre ans.

En 2014, AJO a mis en œuvre un nouveau cadre de rémunération s'appliquant aux gestionnaires, aux avocats et à ses cadres professionnels.

Le 1er janvier 2015, AJO a mis en œuvre la deuxième étape de l'amélioration de son régime de retraite et a porté à 8 % le taux de cotisation à ce régime. L'organisme a également donné à ses employés le choix de relever leur taux de cotisation. Les deux tiers des employés cotisent au régime de retraite à un taux supérieur au minimum, qui est de 5 %.

Le Service des ressources humaines poursuit la révision de ces structures afin de les harmoniser avec les objectifs d'AJO.

Il prévoit, au cours de la prochaine année, réviser les politiques et procédures relatives à la discrimination, au harcèlement et à la violence.

Recrutement

Le processus de recrutement annuel d'AJO — un des programmes les plus rigoureux des Ressources humaines — comprenait :

- La rationalisation de la réembauche d'étudiants stagiaires, afin que la procédure soit juste et transparente pour tous;
- Le recrutement et le placement d'étudiants au programme de formation parajuridique pour le projet pilote.

En 2014-2015, AJO a financé deux nouveaux programmes : un programme d'exercice du droit (une formation de quatre mois et un placement professionnel de quatre mois) et un programme de placement d'été à l'intention des parajuristes.

Entre autres initiatives, mentionnons :

- La mise en œuvre d'un nouveau processus de remplacement lors des vacances des avocats, à l'appui du programme de Gestion du bassin d'avocats;
- La mise en œuvre d'un nouveau programme de perfectionnement par l'expérience.

Formation et perfectionnement

Le Service des ressources humaines collabore avec d'autres services responsables de la formation à l'établissement et à la mise en œuvre d'un ensemble de grandes initiatives de formation. Parmi les formations et les projets d'éducation permanente lancés en 2014-2015 à l'intention des employés, mentionnons :

- Des services de rétroaction ainsi qu'un accompagnement de la direction;
- Une formation sur les bases de la direction stratégique;
- Une formation sur les bases de l'excellence dans la gestion;
- L'apprentissage en ligne;
- Une orientation des nouveaux employés;
- Une formation en matière de droit criminel et de droit de la famille;
- Une formation sur la continuité des services.

Les employés sont réceptifs aux programmes de formation actuels et parlent de leur qualité intrinsèque.

Planification de la main-d'œuvre

La planification de la main-d'œuvre est une démarche continue d'harmonisation des besoins et priorités d'AJO avec ceux de sa main-d'œuvre. Elle vise à permettre à AJO de respecter les obligations que les lois et les règlements lui imposent, notamment en matière de services, ainsi que ses objectifs généraux.

Initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion

AJO comprend qu'un milieu de travail favorisant l'intégration est un milieu de travail qui encourage les employés à être dans leurs meilleures dispositions lorsqu'ils travaillent, et à faire d'AJO un organisme solide et performant.

Au cours de l'exercice 2014-2015, le comité sur l'inclusion et la diversité :

- A encouragé la création de groupes d'affinités afin de favoriser la compréhension d'un élément de diversité au sein d'AJO; les deux groupes créés jusqu'à présent sont le groupe d'affinités « lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres » et le groupe d'affinités « Autochtones »;
- A passé en revue toutes les politiques d'AJO pour vérifier si elles excluaient des personnes ou posaient non intentionnellement des obstacles à l'inclusion et a formulé des recommandations qui seront perfectionnées et présentées à la haute direction;
- A passé en revue plusieurs nouvelles politiques pour vérifier si elles pouvaient nuire à l'inclusion et a formulé des idées pour en rendre le libellé plus inclusif;
- A fait suivre à tous les membres de son personnel une formation obligatoire sur l'accessibilité;
- A commencé à inscrire des jours importants sur le site intranet d'AJO;
- A créé sur le site intranet d'AJO une page Web qui encourage les initiatives d'inclusion et de diversité.

Plan d'accessibilité

Soucieuse de respecter les obligations que lui impose la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, AJO est déterminée à offrir aux personnes handicapées des services dont la qualité et l'efficacité sont comparables à celles de ses autres services, d'une manière respectueuse de la dignité et de l'indépendance de ces personnes.

Voici les grandes initiatives auxquelles AJO a travaillé au cours de l'exercice 2014-2015 :

- Une formation obligatoire sur les services à la clientèle a été donnée à l'ensemble du personnel au cours du premier trimestre; les formations de mise à niveau et les formations à l'intention des nouveaux employés sont offertes en permanence;
- Les considérations relatives à l'accessibilité ont été intégrées aux procédures de recrutement et aux annonces d'emplois;
- Les considérations relatives à l'accessibilité ont été intégrées aux mécanismes d'adjudication des marchés et d'élaboration de systèmes;
- Le code du bâtiment et les normes d'accessibilité actuels ont été respectés dans les nouveaux aménagements et les aménagements largement rénovés;
- Les principaux employés d'AJO chargés d'envoyer des documents aux intervenants extérieurs ont suivi une formation sur les façons de rendre les documents accessibles; AJO prévoit élargir cette formation à tous les employés qui créent des documents largement utilisés au sein de l'organisme;
- Dans le cadre d'une mise à niveau du site *Aide juridique en ligne*, une vérification d'accessibilité a été effectuée et ses conclusions sont appliquées à l'élaboration d'une stratégie visant à rapprocher AJO de la conformité en matière d'accessibilité;
- Les sites Web publics d'AJO respectent la version 2.0 des Règles pour l'accessibilité des contenus Web ou vont même au-delà de ce qu'exige la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. En outre, les efforts de mise à niveau du contenu non visé se poursuivent et cette mise à niveau est achevée à 80 %.

Principaux indicateurs de rendement

AJO a mis au point un ensemble d'indicateurs de rendement qui font partie de la procédure de planification de ses activités. AJO rend des comptes à son conseil d'administration et au ministère de la Procureure générale sur plusieurs mesures, dont sa solidité financière, la santé de ses employés et celle de ses clients.

Mesures générales de la santé de l'organisme : solidité financière

TYPE D'INDICATEUR	MESURE	OBJECTIF/BUT	JUSTIFICATION	SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION
Finances	Équilibre budgétaire	Absence de déficit	Permettre à AJO de faire face à toute pression financière	Excédent de 3,9 M$ en 2014-2015 et équilibre budgétaire en 2015-2016	Les fonds d'AJO réservés à l'admissibilité financière restent liés aux dépenses.
	Position de la dette	Éliminer les déficits accumulés	Mesurer à long terme la solidité financière	Élimination des déficits accumulés en 2013-2014 et modeste excédent de 3,9 M$ en 2014-2015	AJO a réglé les problèmes de pression financière à long terme.
	Trésorerie	Avoir un solde de trésorerie de 15 millions de dollars	S'assurer de pouvoir éponger le passif à court terme	Solde de trésorerie de 54,5 M$ au 31 mars 2015	AJO a rétabli sa solidité financière, comme en témoigne cette mesure.
Productivité	Coût par intervention	Maintenir les coûts actuels à 242 $ par intervention	Mesurer l'efficience des services	272 $ par intervention en 2014-2015	Le coût par intervention a connu une légère hausse en raison de l'augmentation des tarifs et de l'ajustement de l'échelle salariale.
Efficience de l'administration	Frais administratifs en % des charges totales	Des frais administratifs représentant 11 % des charges totales	Maintenir de faibles frais et consacrer les ressources aux services à la clientèle	Frais administratifs prévus de 10,35 % des charges en 2014-2015	Objectifs atteints

Mesures générales de la santé de l'organisme : santé des employés

TYPE D'INDICATEUR	MESURE	OBJECTIF/ BUT	JUSTIFICATION	SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION
Santé de l'organisme	Taux de roulement du personnel	Maintenir un taux de roulement moyen inférieur à celui de la fonction publique de l'Ontario (FPO)	Un certain roulement est bon pour le renouvellement de l'organisme, mais un taux de roulement élevé peut refléter des problèmes généraux	Tendance actuelle à la hausse du taux de roulement (4,91 % en 2012-2013, 5,66 % en 2013-2014 et 7,1 % en 2014-2015)	Selon le Conference Board du Canada, le taux de roulement des employés de l'administration publique est de 7,3 %.*
	Taux d'encadrement	Avoir un ratio de 10 employés pour 1 cadre	L'organisme doit avoir une structure de délégation permettant d'assurer l'engagement des employés	Ratio actuel de 9,25 employés pour 1 cadre	AJO est en bonne voie d'atteindre un bon taux d'encadrement.
	Nombre de jours de congé de maladie pris	Maintenir une moyenne inférieure à celle de la FPO	C'est le baromètre du bien-être des employés	Moyenne de 8,5 jours de congé de maladie pris en 2013 contre 6,9 en 2014	L'embauche de nouveaux employés a contribué à cette réduction.

* Les données de la FPO ne sont pas disponibles. Les données du Conference Board sont utilisées en tant que valeur de remplacement adéquate.

Principaux indicateurs de rendement

Mesures générales de la santé de l'organisme : services à la clientèle

TYPE D'INDICATEUR	MESURE	OBJECTIF/BUT	JUSTIFICATION	SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION
Rapidité du service	Délais d'attente	Niveau 1 : 1 min 30 s Niveau 2 : 6 min 30 s Conseils juridiques sommaires – droit de la famille : 6 min 30 s Conseils juridiques sommaires – droit criminel : 6 min 30 s Centre de services aux avocats : 1 min 30 s	C'est un moyen de prestation important pour AJO	Niveau 1 : 5 min 30 s Niveau 2 : 12 min 56 s Conseils juridiques sommaires – droit de la famille : 11 min 11 s Conseils juridiques sommaires – droit criminel : 11 min 12 s Centre de services aux avocats : 1 min 29 s	Le nouvel objectif est de consacrer plus de temps aux clients.
	Décisions prises le jour même	Prendre une décision sur l'admissibilité le jour même dans 80 % des cas	Il s'agit de soutenir l'initiative Justice juste-à-temps (JJAT) et d'assurer un bon service à la clientèle	Décision sur l'admissibilité prise le jour même dans 77 % des cas	L'année dernière cette proportion était de 79 %. La baisse est attribuable aux nouvelles lignes directrices sur l'admissibilité financière.

Mesures générales de la santé de l'organisme : satisfaction des clients

TYPE D'INDICATEUR	MESURE	OBJECTIF/BUT	JUSTIFICATION	SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION
Accès à la justice	Pourcentage de clients qui n'auraient pas d'avocat sans AJO	S. O.	Évaluer l'impact d'AJO sur le système de justice	Résultats du sondage mené auprès des clients en 2014-2015 : •Clients ayant consulté un avocat-conseil : 52 % •Clients ayant consulté les centres de service de droit de la famille : 33 % •Clients en détention : 45 % •Nouveaux clients des districts et palais de justice : 25 % •Clients qui reviennent : 45 %	Les services d'AJO ont un impact considérable sur les personnes n'ayant pas d'avocat et sur l'élargissement de l'accès à la justice.
	Pourcentage de la population de l'Ontario financièrement admissible	Le nombre d'Ontariens à faible revenu financièrement admissibles aux services d'AJO passera de 1 million actuellement à 1,4 million à la fin de 2015-2016	Mesurer l'accès à la justice	Données actuelles ajustées le 1er avril 2015 pour être plus exactes	Les services d'AJO ont un impact considérable sur les personnes n'ayant pas d'avocat et sur l'élargissement de l'accès à la justice.

Principaux indicateurs de rendement

Mesures générales de la santé de l'organisme : satisfaction des clients et des avocats

TYPE D'INDICATEUR	MESURE	OBJECTIF/BUT	JUSTIFICATION	SITUATION ACTUELLE	ÉVALUATION
Satisfaction des clients	Satisfaction générale des clients	Maintenir le degré de satisfaction actuel	La satisfaction est une rétroaction directe des clients à l'égard de nos services	Analyse des données en cours en vue de leur intégration au plan de 2015-2016. Taux de satisfaction actuel des clients : 83 %	Le taux de satisfaction à l'égard d'AJO est de 83 %, contre 82 % pour le secteur parapublic.
	Satisfaction générale des avocats	Maintenir le degré de satisfaction actuel	La satisfaction est une rétroaction directe des avocats à l'égard de nos services	71 % des avocats ont donné à AJO une note positive (46%) ou neutre (25%) contre 87% qui ont donné une note positive ou neutre lors du sondage de 2013-2014	Il est difficile de comparer ces données à celles des autres années car la méthodologie du sondage a été modifiée pour adopter une échelle de cinq points fondée sur la norme industrielle.

États financiers

Aide juridique Ontario
États financiers
pour l'exercice clos le 31 mars 2015

Aide juridique Ontario
États financiers
Pour l'exercice clos le 31 mars 2015

Table des matières

Rapport des auditeurs indépendants 2

États financiers

Bilan 3

État des résultats 4

État des variations de l'actif net 6

État des flux de trésorerie 7

Sommaire des principales méthodes comptables 8

Notes afférentes aux états financiers 11

Office of the Auditor General of Ontario
Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Rapport de l'auditeur indépendant

À Aide juridique Ontario
et à la procureure générale de l'Ontario

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints d'Aide juridique Ontario, qui comprennent le bilan au 31 mars 2015, et les états des résultats, des variations de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière d'Aide juridique Ontario au 31 mars 2015, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La vérificatrice générale,

Bonnie Lysyk, MBA, CPA, CA, ECA

Toronto (Ontario)
Le 27 mai 2015

Box 105, 15th Floor
20 Dundas Street West
Toronto, Ontario
M5G 2C2
416-327-2381
fax 416-327-9862
tty 416-327-6123

B.P. 105, 15e étage
20, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
416-327-2381
télécopieur 416-327-9862
ats 416-327-6123

www.auditor.on.ca

Aide juridique Ontario

Bilan

	31 mars **2015** (en milliers de dollars)	31 mars 2014 (en milliers de dollars)
ACTIF		
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**15 627 $**	24 648 $
Placements à court terme (note 4)	**38 829**	24 758
Charges payées d'avance et autres actifs	**1 981**	1 714
Comptes clients (note 3 a))	**15 598**	16 762
Autres débiteurs (note 3 b))	**14 484**	18 795
	86 519 $	86 677 $
Placements à long terme (note 4)	**– $**	3 900 $
Comptes clients à long terme (note 3 a))	**22 862**	21 886
Immobilisations (note 5)	**7 572**	5 190
TOTAL DE L'ACTIF	**116 953 $**	117 653 $
PASSIF ET ACTIF NET		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	**88 292 $**	92 726 $
Apports reportés (note 7)	**6 600**	5 600
Subventions reportées (note 8)	**934**	2 388
Passif au titre des prestations constituées (note 12)	**1 237**	918
	97 063 $	101 632 $
Réserve pour éventualités (note 13)	**6 400**	6 400
Actif net		
Excédent net accumulé	**– $**	4 431 $
Actif net grevé d'affectations d'origine interne (note 9)	**13 490**	5 190
	13 490	9 621
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	**116 953 $**	117 653 $

Au nom du conseil d'administration :

Président

Aide juridique Ontario

État des résultats

Pour l'exercice clos le 31 mars	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
PRODUITS		
Total du financement du gouvernement (note 1 a))	**363 111 $**	350 235 $
Fondation du droit de l'Ontario (note 8)	**29 179**	25 618
Contributions des clients	**9 883**	10 002
Comptes clients et autres recouvrements	**763**	1 123
Revenu de placement (note 4)	**599**	409
Produits divers	**632**	660
TOTAL DES PRODUITS	**404 167 $**	388 047 $
CHARGES		
Programmes des clients		
Certificats d'aide juridique		
Droit criminel – causes majeures	**25 560 $**	25 560 $
Droit criminel – autres	**76 324**	78 764
Total partiel	**101 884**	104 324
Droit de la famille	**49 837**	45 245
Immigration et réfugiés	**16 039**	15 167
Autres domaines du droit civil	**5 781**	5 422
Total partiel	**173 541**	170 158
Conférences de règlement	**137**	85
Bureaux du droit de la famille	**7 928**	6 444
Bureaux du droit criminel	**1 331**	755
Bureau du droit des réfugiés	**3 064**	2 431
Stagiaires en droit	**2 466**	2 190
Nishnawbe-Aski Legal Services Corporation	**1 842**	1 791
Total partiel	**190 309**	183 854
Programme des avocats de service		
Honoraires et débours des avocats de service	**49 443**	45 173
Services élargis	**1 766**	1 511
Total partiel	**51 209**	46 684

Aide juridique Ontario

État des résultats (suite)

Pour l'exercice clos le 31 mars	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
CHARGES (suite)		
Cliniques juridiques et services spéciaux		
Services relevant du domaine de pratique des cliniques de services juridiques (note 10)	**77 971**	72 093
Sociétés étudiantes de services d'aide juridique	**4 399**	3 390
Projet de gestion de l'information dans les cliniques de services juridiques	**1 516**	34
Total partiel	**83 886**	75 517
Projets d'innovation dans la prestation des services		
Autres	**1 808**	745
Total partiel	**1 808**	745
Soutien aux programmes		
Activités régionales	**2 311**	1 887
Services – bureaux régionaux et de districts	**15 282**	13 766
Centre de service à la clientèle	**8 283**	5 607
Total partiel	**25 876**	21 260
TOTAL DES PROGRAMMES DES CLIENTS	**353 088**	328 060
Soutien aux prestataires de services		
Service de recherche	**3 599**	3 365
Services aux avocats et paiements	**2 179**	1 948
Total partiel	**5 778**	5 313
Administration et autres coûts		
Bureau provincial	**35 070**	32 301
Amortissement	**2 413**	1 915
Créances irrécouvrables	**3 949**	6 306
Total partiel	**41 432**	40 522
TOTAL DES DÉPENSES	**400 298 $**	373 895 $
Excédent des produits par rapport aux charges pour l'exercice	**3 869 $**	14 152 $

Aide juridique Ontario

État des variations de l'actif net

Pour l'exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	Actif net grevé d'affectations d'origine interne (note 9 b))	Excédent accumulé (note 1 c))	2015 Total	2014 Total
Actif net au début de l'exercice	**5 190 $**	**4 431 $**	**9 621 $**	(4 531) $
Excédent des produits par rapport aux charges pour l'exercice	**–**	**3 869**	**3 869**	14 152
Transfert à l'actif net grevé d'affectations d'origine interne	**8 300**	**(8 300)**	**–**	–
Actif net à la fin de l'exercice	**13 490 $**	**– $**	**13 490 $**	9 621 $

Aide juridique Ontario

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice clos le 31 mars	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Flux de trésorerie liés aux :		
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT		
Excédent des produits par rapport aux charges de l'exercice	**3 869 $**	14 152 $
Rajustements pour rapprocher l'excédent des produits par rapport aux charges et les flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement :		
Amortissement des immobilisations	**2 413**	1 915
Cotisations patronales aux régimes de retraite	**(5 062)**	(2 918)
Charge de retraite	**5 381**	3 170
Variation des soldes hors trésorerie :		
Comptes clients	**1 164**	1 330
Autres débiteurs	**4 311**	711
Charges payées d'avance et autres actifs	**(267)**	(367)
Créditeurs et charges à payer	**(4 434)**	1 322
Intérêts courus sur les placements	**(171)**	(125)
Apports reportés	**1 000**	3 850
Subventions reportées	**(1 454)**	(30)
Comptes clients à long terme	**(976)**	751
	5 774 $	23 761 $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Achat de placements	**(10 000) $**	(16 400) $
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS		
Acquisition d'immobilisations	**(4 795) $**	(2 222) $
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	**(9 021)**	5 139
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	**24 648**	19 509
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	**15 627 $**	24 648 $

Aide juridique Ontario

Sommaire des principales méthodes comptables

31 mars 2015

NATURE DES ACTIVITÉS

Le 18 décembre 1998, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, qui créait Aide juridique Ontario (la « Société ») en tant que personne morale sans capital-actions en vertu des lois de l'Ontario. La Société a commencé ses activités le 1er avril 1999 et est exonérée d'impôt en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada).

La *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* donne à la Société le mandat suivant :

- faciliter l'accès à la justice, partout en Ontario, pour les particuliers à faible revenu en leur fournissant des services d'aide juridique de haute qualité;
- encourager et favoriser la souplesse et l'innovation dans la prestation des services d'aide juridique;
- constater les divers besoins d'aide juridique des particuliers à faible revenu et des collectivités défavorisées;
- exercer ses activités tout en rendant compte de l'utilisation des fonds publics.

Les activités de la Société sont régies et gérées par un conseil d'administration composé de 11 membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Même si la Société administre ses activités indépendamment de la province d'Ontario et du Barreau du Haut-Canada, elle doit rendre compte de l'utilisation qu'elle fait des fonds publics et veiller à ce que la prestation des services d'aide juridique réponde aux besoins des personnes à faible revenu, tout en étant efficace et rentable.

RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Les présents états financiers ont été préparés conformément au *Manuel de comptabilité des Comptables Professionnels Agréés du Canada pour le secteur public* [« SP »], ainsi qu'aux normes comptables SP 4200 à SP 4270 s'appliquant uniquement aux organismes sans but lucratif du secteur public, ce qui constitue les principes comptables généralement reconnus pour les organismes sans but lucratif du secteur public au Canada et comprend les principales méthodes comptables résumées ci-après.

Sommaire des principales méthodes comptables (suite)

31 mars 2015

INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers sont classés soit à la juste valeur, soit au coût ou au coût après amortissement. L'entité détermine le classement de ses instruments financiers au moment de la comptabilisation initiale.

Les placements présentés à la juste valeur se composent d'instruments de capitaux propres cotés sur un marché actif ainsi que de placements dans des fonds communs et de placements dans des titres à revenu fixe qui sont désignés comme étant évalués à la juste valeur par la Société au moment de leur acquisition. Les coûts de transaction sont comptabilisés dans l'état des résultats dans la période au cours de laquelle ils sont engagés. Les placements à la juste valeur sont réévalués à leur juste valeur à la fin de chaque période de présentation de l'information financière. Tout gain ou perte de réévaluation est comptabilisé dans l'état des gains et pertes de réévaluation et le montant cumulé est reclassé à l'état des résultats au moment de la cession ou du règlement.

Les placements dans des titres à revenu fixe qui ne sont pas désignés comme étant évalués à la juste valeur sont comptabilisés initialement à la juste valeur majorée des coûts de transaction et sont ensuite évalués au coût après amortissement, selon la méthode de l'amortissement linéaire, diminué de toute provision pour dépréciation.

Toutes les transactions de placement sont comptabilisées selon la date de transaction.

Les autres instruments financiers, dont les comptes clients et les créditeurs et les charges à payer, sont comptabilisés initialement à leur juste valeur et sont ensuite évalués au coût, déduction faite de toute provision pour dépréciation.

CONSTATATION DES PRODUITS

La Société suit la méthode du report pour comptabiliser les apports.

Les apports grevés d'affectations d'origine externe sont reportés lorsqu'ils sont initialement inscrits dans les comptes et ils sont constatés à titre de produits dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont engagées. Les apports non affectés sont constatés à titre de produits lorsqu'ils sont initialement inscrits dans les comptes si le montant à recevoir peut faire l'objet d'une estimation raisonnable et que sa perception est raisonnablement assurée. En raison de l'incertitude liée au montant à facturer, les contributions des clients sont constatées à titre de produits lorsque la Société comptabilise la facture d'un avocat pour le compte d'un client. Les jugements, les coûts et les règlements sont constatés comme produits au moment où ils surviennent.

Le revenu de placement, qui est composé d'intérêts, est constaté dans l'état des résultats à mesure qu'il est gagné.

CONSTATATION DES CHARGES

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les coûts du programme de certificats d'aide juridique comprennent les sommes que les avocats ont facturées à la Société ainsi qu'une estimation des frais juridiques au titre des services rendus mais non encore facturés.

Sommaire des principales méthodes comptables (suite)

31 mars 2015

TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse, les soldes bancaires ainsi que les placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant au comptant connu, dont la valeur est peu susceptible de changer et dont l'échéance initiale est de généralement un an ou moins.

IMMOBILISATIONS

Les immobilisations sont comptabilisées au coût, déduction faite de l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative des immobilisations, comme suit :

Mobilier et matériel de bureau	– 5 ans
Matériel informatique	– 3 ans
Logiciels pour toute l'entreprise	– 3 à 7 ans
Améliorations locatives	– sur la durée du bail

RÉGIMES D'AVANTAGES DES SALARIÉS

La Société comptabilise ses obligations au titre d'un régime à prestations déterminées des salariés et les coûts connexes. Le coût des avantages postérieurs à l'emploi gagnés par les salariés est calculé de manière actuarielle selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et les hypothèses de la direction quant aux estimations les plus probables. Le coût des avantages liés aux congés de maladie dont les droits ne s'acquièrent pas est également calculé de manière actuarielle selon les hypothèses de la direction quant aux estimations les plus probables. Les gains actuariels (pertes actuarielles) sont amorti(e)s selon la méthode linéaire sur la période résiduelle moyenne estimative de service des salariés actifs. Les coûts des services passés sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont engagés. Les passifs sont évalués à l'aide d'un taux d'actualisation établi en fonction du coût d'emprunt de la Société.

RECOURS À DES ESTIMATIONS

La préparation des états financiers exige que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur le montant constaté des actifs et des passifs à la date des états financiers ainsi que sur le montant constaté des produits et des charges de l'exercice. Les résultats réels pourraient différer des estimations les plus probables faites par la direction au fur et à mesure que de nouvelles données deviennent disponibles. Les états financiers contiennent ainsi des estimations importantes concernant la provision pour comptes clients, les frais juridiques au titre de services rendus mais non encore facturés et les prestations de retraite constituées.

31 mars 2015

1. Financement du gouvernement

Selon l'article 71 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*, la Société et le procureur général de l'Ontario doivent conclure un protocole d'entente tous les cinq ans. L'objectif de ce protocole d'entente est de préciser les questions relatives au fonctionnement, à l'administration, aux finances et aux autres relations entre le ministère de la Procureure générale (« MPG ») et la Société.

Le dernier protocole d'entente a été signé le 12 novembre 2014.

a) La Société dépend de la province d'Ontario sur le plan économique, et les apports comptabilisés de la province d'Ontario ont été comme suit :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Apports	**363 111 $**	350 235 $

Dans le cadre de l'annonce du budget de 2013 en août 2013, la province d'Ontario a offert à la Société un financement de 30 millions de dollars sur une période de trois ans à partir de 2013-2014. Ce montant doit être utilisé pour améliorer les services en droit de la famille et la capacité dans plus de collectivités et de cliniques de services juridiques. La tranche de 2014-2015 du montant de 30 millions de dollars a été de 10 millions de dollars, dont la somme de 9 millions de dollars a été accrue par un montant correspondant constaté dans les produits tirés du financement du gouvernement. Aide juridique Ontario a demandé et reçu l'approbation du MPG de reporter 1 million de dollars à 2014-2015.

Dans les budgets provinciaux de 2014 et 2015, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à fournir à un plus grand nombre d'Ontariens un meilleur accès à la justice en haussant le seuil d'admissibilité financière de 6 % sur quatre ans. La première hausse a eu lieu le 1er novembre 2014, les trois autres entrant en vigueur les 1er avril 2015, 2016 et 2017. Par conséquent, Aide juridique Ontario a reçu 6,4 millions de dollars de la province d'Ontario en 2014-2015, et la province s'est engagée à accroître le financement de 31,5 millions de dollars en 2015-2016, de 48,8 millions de dollars en 2016-2017 et de 67,0 millions de dollars en 2017-2018. Aide juridique Ontario a dépensé 6,4 millions de dollars et constaté un montant correspondant dans les produits tirés du financement du gouvernement.

b) Les apports provenant de la province d'Ontario pour l'exercice clos le 31 mars 2015 comprennent un montant de 50,7 millions de dollars (51,1 millions de dollars en 2014) qui représente une attribution de fonds provenant du virement d'une somme forfaitaire par le gouvernement fédéral à la province dans le cadre du droit criminel, de la *Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents* et des dépenses en droit de l'immigration et des réfugiés pour contraintes exceptionnelles, conformément à une entente de partage des frais.

c) Le paragraphe 66(3) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* permet à la Société, sur approbation de la procureure générale, de répartir tout excédent ou déficit d'un exercice sur l'un des deux exercices suivants, ou sur les deux, à moins que le ministre des Finances n'exige que l'excédent soit versé au Trésor en vertu du paragraphe 69(2).

2. Marge de crédit

La marge de crédit d'un montant de 5,0 millions de dollars existant en 2014 a été annulée au début de l'exercice 2014-2015.

3. Débiteurs

a) Comptes clients

La Société dispose d'un programme de contributions des clients qui s'applique aux bénéficiaires de l'aide juridique qui ne satisfont pas aux critères d'admissibilité financière régissant l'attribution d'un certificat sans contribution. Pour recevoir l'aide juridique dont elles ont besoin, ces personnes signent une entente de contribution, en vertu de laquelle elles s'engagent à rembourser à la Société les coûts des services qui leur sont offerts. Ces ententes peuvent prévoir des versements mensuels, un privilège sur des biens, ou les deux.

31 mars 2015 (en milliers de dollars)	**Total $**	**1-30 jours**	**31-60 jours**	**61-90 jours**	**Plus de 90 jours**
Comptes clients	**70 868 $**	**184 $**	**800 $**	**249 $**	**69 635 $**
Moins : provision pour dépréciation	**(32 408)**	**(64)**	**(448)**	**(134)**	**(31 762)**
Comptes clients, montant net	**38 460 $**	**120 $**	**352 $**	**115 $**	**37 873 $**

31 mars 2014 (en milliers de dollars)	**Total $**	**1-30 jours**	**31-60 jours**	**61-90 jours**	**Plus de 90 jours**
Comptes clients	70 761 $	131 $	308 $	406 $	69 916 $
Moins : provision pour dépréciation	(32 113)	(54)	(130)	(181)	(31 748)
Comptes clients, montant net	38 648 $	77 $	178 $	225 $	38 168 $

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Comprend		
Comptes clients (sans privilège) à court terme	**15 598 $**	16 762 $
Comptes clients (avec privilège) à long terme	**22 862**	21 886
	38 460 $	38 648 $

3. Débiteurs (suite)

b) Autres débiteurs

Les autres débiteurs sont principalement composés de montants à recevoir de la Fondation du droit de l'Ontario, de l'Agence du revenu du Canada ainsi que du ministère de la Justice (« MJ ») fédéral et du MPG pour les causes visées par le protocole.

31 mars 2015 (en milliers de dollars)	**Total $**	**1-30 jours**	**31-60 jours**	**61-90 jours**	**Plus de 90 jours**
Causes visées par le protocole du MPG	**3 908 $**	**1 329 $**	**– $**	**– $**	**2 579 $**
Causes visées par le protocole du MJ	**524**	**454**	**56**	**14**	**–**
TVH à recevoir	**7 519**	**3 100**	**2 032**	**–**	**2 387**
Fondation du droit de l'Ontario	**2 061**	**2 061**	**–**	**–**	**–**
Autres débiteurs	**472**	**472**	**–**	**–**	**–**
Total des autres débiteurs	**14 484 $**	**7 416 $**	**2 088 $**	**14 $**	**4 966 $**

31 mars 2014 (en milliers de dollars)	**Total $**	**1-30 jours**	**31-60 jours**	**61-90 jours**	**Plus de 90 jours**
Causes visées par le protocole du MPG	4 752 $	1 798 $	– $	– $	2 954 $
Causes visées par le protocole du MJ	479	276	–	203	–
TVH à recevoir	9 991	4 840	2 507	101	2 543
Fondation du droit de l'Ontario	3 240	3 240	–	–	–
Autres débiteurs	333	259	–	–	74
Total des autres débiteurs	18 795 $	10 413 $	2 507 $	304 $	5 571 $

4. Placements

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Certificats de placement garanti	38 400 $	28 400 $
Intérêts courus	429	258
	38 829	28 658
Placements à court terme	38 829	24 758
Placements à long terme	– $	3 900 $

La Société a établi une politique de placement conforme aux exigences prévues aux paragraphes 7(1), 7(2), 7(3) et 7(4) du *Règlement de l'Ontario 107/99* pris en application de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. La politique de la Société concernant les placements à court terme et à long terme consiste à investir dans des placements très liquides, comme des obligations du gouvernement fédéral du Canada, des obligations de gouvernements provinciaux canadiens ou d'autres certificats de placement garanti émis ou garantis par des institutions financières canadiennes ayant une note A ou supérieure. Les placements détenus par la Société au 31 mars 2015 sont conformes aux exigences de la loi. Il n'y avait pas de placements à long terme détenus au 31 mars 2015 (placements de 3,9 millions de dollars en 2014). Une tranche de 3,9 millions de dollars (2,5 millions de dollars en 2014) du total des placements à court terme de 38,4 millions de dollars (24,5 millions de dollars en 2014) porte intérêt à taux fixe et le montant résiduel de 34,5 millions de dollars (22 millions de dollars en 2014) est investi à des taux d'intérêt variables.

La Société a réalisé un revenu de placement de 0,599 million de dollars en 2015 (0,409 million de dollars en 2014).

5. Immobilisations

	2015 (en milliers de dollars)		2014 (en milliers de dollars)	
	Coût	Amortissement cumulé	Coût	Amortissement cumulé
Mobilier et matériel de bureau	**271 $**	**154 $**	908 $	808 $
Matériel informatique	**5 019**	**2 360**	5 197	2 775
Améliorations locatives	**6 003**	**2 997**	5 086	2 418
Logiciels pour toute l'entreprise	**17 753**	**15 963**	15 628	15 628
	29 046 $	**21 474 $**	26 819 $	21 629 $
Valeur comptable nette		**7 572 $**		5 190 $

6. Créditeurs et charges à payer

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Comptes juridiques		
– charges à payer au titre des factures reçues, mais non réglées	**20 185 $**	17 997 $
– estimations des services rendus, mais non encore facturés	**57 054**	61 376
Incitations à la location	**780**	1 002
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	**8 813**	11 357
Indemnités de vacances	**1 460**	994
	88 292 $	92 726 $

7. Apports reportés

La Société a reçu les fonds suivants qui ont été reportés à des périodes futures :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Solde au début de l'exercice	5 600 $	1 750 $
Financement provincial reçu (note 1 a))	10 000	10 000
Montants comptabilisés à titre de produits	(9 000)	(6 150)
Solde à la fin de l'exercice	6 600 $	5 600 $

8. Subventions reportées

La Société a reçu les fonds suivants de la Fondation du droit de l'Ontario pour des projets futurs :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Solde au début de l'exercice	2 388 $	2 418 $
Montants comptabilisés à titre de produits	(1 454)	(30)
Solde à la fin de l'exercice	934 $	2 388 $

9. Actif net grevé d'affectations d'origine interne

a) Chaque année, le conseil d'administration détermine le montant, le cas échéant, à transférer entre le surplus (déficit) accumulé et l'actif net grevé d'affectations d'origine interne. Ces montants grevés d'affectations d'origine interne ne peuvent servir à d'autres fins sans l'approbation du conseil d'administration. L'actif net grevé d'affectations d'origine interne se compose de ce qui suit :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Investi dans les immobilisations (note 9 b))	7 572 $	5 190 $
Grevé d'affectations d'origine interne pour le projet d'emplacement conjoint des cliniques spécialisées (note 9 c) i))	3 000	-
Grevé d'affectations d'origine interne pour le volet non capitalisé du coût des hausses tarifaires (note 9 c) ii))	2 918	-
	13 490 $	5 190 $

9. Actif net grevé d'affectations d'origine interne (suite)

b) Le placement dans les immobilisations représente le montant de l'actif net qui ne peut être utilisé à d'autres fins, ayant servi à financer l'achat d'immobilisations. Les variations de l'actif net investi dans les immobilisations au cours de l'exercice englobent ce qui suit :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Solde au début de l'exercice	**5 190 $**	4 883 $
Achat d'immobilisations	**4 795**	2 222
Amortissement	**(2 413)**	(1 915)
Solde à la fin de l'exercice	**7 572 $**	5 190 $
Représentés par		
Immobilisations (note 5)	**7 572 $**	5 190 $

c) i) Les montants mis de côté par le conseil d'administration totalisant 3 millions de dollars, qui représentent les réserves grevées d'affectations à utiliser aux fins des améliorations locatives, ont trait à l'emplacement conjoint des cliniques spécialisées.

ii) En 2010, le MPG, Aide juridique Ontario et la Criminal Lawyers Association ont signé un protocole d'entente qui prévoyait sept hausses tarifaires de 5 % sur six ans. Le MPG s'est engagé à financer le coût de ces hausses tarifaires à concurrence de 35,0 millions de dollars; ce montant est inclus dans le montant initial de 60,0 millions de dollars relatif au nouveau financement de base offert à la Société. Le MPG et Aide juridique Ontario se sont engagés à faire tout leur possible pour financer tous les coûts excédentaires. Aide juridique Ontario fait déjà de son mieux pour respecter cet engagement. Le coût total de ces hausses tarifaires qui sera entièrement réalisé par la Société en 2017-2018 est estimé à 49,0 millions de dollars. Le MPG a avisé Aide juridique Ontario que, en raison des contraintes imposées par le gouvernement, Aide juridique Ontario doit combler la différence, soit environ 14 millions de dollars, à même le montant qu'elle reçoit actuellement. Par conséquent, le conseil d'administration a constitué une réserve grevée d'affectations de 2,918 millions de dollars pour compenser le passif futur au titre de ce volet non capitalisé du coût des hausses tarifaires.

10. Cliniques de services juridiques

La Société procure aux cliniques communautaires le financement qui leur permet de fournir des services en droit de la pauvreté à la collectivité qu'elles servent, sur une base autre que la formule de rémunération à l'acte. Les cliniques communautaires sont des organisations constituées en personnes morales sans capital-actions et elles sont régies et gérées par un conseil d'administration. Les cliniques communautaires sont indépendantes de la Société, mais doivent lui rendre des comptes en vertu des articles 33 à 39 de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique*. Chaque clinique communautaire fait l'objet d'un audit indépendant et doit fournir à la Société des états financiers audités pour la période visée par le financement.

10. Cliniques de services juridiques (suite)

Le total du financement versé aux cliniques communautaires comprend des virements de fonds directs et le coût des services de soutien centralisés.

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Sommes versées aux cliniques et pour le compte de celles-ci	**77 971 $**	72 093 $

11. Engagements et éventualités

a) La Société émet des certificats aux particuliers qui demandent une aide juridique. Chaque certificat émis autorise la prestation de services juridiques selon les lignes directrices en matière de tarifs. Au 31 mars 2015, selon les estimations de la direction, la Société pourrait être toujours responsable des certificats émis le 31 mars 2015 ou avant cette date, pour un montant total de 55,6 millions de dollars (59,4 millions de dollars en 2014), en plus des factures reçues et des frais juridiques au titre de services rendus, mais non encore facturés.

b) La Société loue des locaux et du matériel de bureau dans toute la province. Le loyer et les charges de fonctionnement estimatives sont fondés sur les contrats de location et les informations de l'exercice précédent au titre des charges de fonctionnement pour les contrats détenus au cours des cinq prochains exercices et par la suite comme suit :

	Loyer de base (en milliers de dollars)	Charges de fonctionnement (en milliers de dollars)	Total (en milliers de dollars)
2016	**1 965 $**	**2 449 $**	**4 414 $**
2017	**1 729**	**2 252**	**3 981**
2018	**1 578**	**2 150**	**3 728**
2019	**810**	**1 117**	**1 927**
2020	**141**	**151**	**292**
Par la suite	**142**	**125**	**267**
	6 365 $	**8 244 $**	**14 609 $**

11. Engagements et éventualités (suite)

c) La Société représente la partie défenderesse dans un certain nombre d'actions en justice dans le cadre normal de la conduite de ses affaires. L'issue et le règlement final de ces actions ne sont pas connus; cependant, d'après les réclamations effectuées, nous en avons estimé le montant à 0,429 million de dollars et nous avons établi la provision nécessaire. Certaines des actions en justice ci-dessus sont couvertes par une assurance après l'application d'une franchise allant jusqu'à 50 000 dollars, selon le moment auquel survient la réclamation et la nature de celle-ci.

12. Régimes de retraite

La Société offre deux régimes de retraite prévoyant le versement de prestations de retraite à ses salariés. Le régime régulier est constitué de deux volets : un volet à cotisations déterminées et un volet à prestations déterminées. En outre, la Société offre également un régime complémentaire de retraite (cadres supérieurs) non agréé.

Volet à cotisations déterminées
Le volet à cotisations déterminées du régime couvre 914 salariés (822 salariés en 2014). La Société a un régime de transition visant à porter les cotisations de tous les salariés à 9 % des gains ouvrant droit à pension des salariés ; toutefois, le taux actuel varie entre 5 % et 8 %, selon la cotisation des salariés au volet du régime. La charge de retraite de la Société correspondant à ce volet du régime s'est élevée à 4,998 millions de dollars pour l'exercice (2,821 millions de dollars en 2014).

Volet à prestations déterminées
Le volet à prestations déterminées du régime couvre un total de 17 salariés : trois participants actifs (quatre participants en 2014) et 14 retraités (13 retraités en 2014). Les gains actuariels (pertes actuarielles) sont amorti(e)s selon la méthode linéaire sur la durée résiduelle moyenne estimée des salariés actifs, laquelle était de quatre ans au 31 mars 2015 (cinq ans en 2014). Dans le cadre de ce régime, les prestations au moment de la retraite sont déterminées en fonction du nombre d'années de service et de la rémunération durant les années d'emploi. Des évaluations actuarielles aux fins de la capitalisation doivent être effectuées à des intervalles ne dépassant pas trois ans. L'évaluation actuarielle pour la nouvelle période de trois ans à compter du 1er janvier 2014 a été achevée. La prochaine évaluation actuarielle du régime aux fins de la capitalisation sera préparée le 1er janvier 2017. La Société verse des cotisations à ce volet du régime selon les montants recommandés par l'actuaire.

12. Régimes de retraite (suite)

La Société évalue son obligation au titre des prestations constituées aux fins comptables au 31 mars de chaque exercice.

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Obligation au titre des prestations constituées	**3 620 $**	3 597 $
Actifs des régimes à la valeur de marché	**4 305**	3 954
Situation de capitalisation — Excédent des régimes	**685**	357
Perte actuarielle nette non amortie	**(80)**	239
Actif au titre des prestations constituées	**605 $**	596 $

La charge relative au volet à prestations déterminées du régime de la Société est composée de ce qui suit :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Coût des avantages pour les services rendus au cours de l'exercice	**25 $**	26 $
Amortissement des pertes actuarielles	**48**	67
Produit d'intérêts	**(19)**	(10)
	54 $	83 $

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour évaluer l'obligation au titre des prestations constituées et la charge de retraite de la Société sont les suivantes :

	2015	2014
Obligation au titre des prestations constituées		
Taux d'actualisation	**5,25 %**	5,25 %
Taux de croissance de la rémunération	**3,00 %**	3,00 %

12. Régimes de retraite (suite)

	2015	2014
Coût des prestations		
Taux d'actualisation	**5,25 %**	5,00 %
Taux de rendement prévu à long terme des actifs des régimes	**5,25 %**	5,00 %
Taux de croissance de la rémunération	**3,00 %**	3,00 %

Autres renseignements sur le régime à prestations déterminées :

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Cotisations patronales	**63 $**	96 $
Cotisations salariales	**10**	11
Prestations versées	**197**	186

Régime complémentaire de retraite (cadres supérieurs)
Le conseil d'administration de la Société a aussi approuvé l'établissement d'un régime complémentaire de retraite pour un cadre désigné. Aux termes du régime complémentaire de retraite, les prestations à la retraite sont déterminées selon le nombre d'années de service et la rémunération durant les années d'emploi. Le régime n'est pas capitalisé, et la Société paiera les prestations lorsqu'elles deviendront exigibles. Une évaluation comptable du régime de retraite sans capitalisation a été effectuée le 31 mars 2015.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour évaluer l'obligation au titre des prestations constituées et la charge de retraite pour la période sont les suivantes :

	2015	2014
Taux d'actualisation	**4,00 %**	4,00 %
Inflation	**1,50 %**	1,50 %

La charge de retraite de la Société pour ce régime a été de 0,328 million de dollars pour l'exercice (0,266 million de dollars en 2014). L'obligation au titre des prestations constituées et le passif au titre des prestations constituées s'élevaient à 1,842 million de dollars au 31 mars 2015 (1,514 million de dollars au 31 mars 2014). Au cours de l'exercice, la Société n'a versé aucune somme au régime.

12. Régimes de retraite (suite)

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Actif (passif) au titre des prestations constituées		
Régime à prestations déterminées	**605 $**	596 $
Régime complémentaire de retraite (cadres supérieurs)	**(1 842)**	(1 514)
	(1 237) $	(918) $

13. Réserve pour éventualités

Le paragraphe 66(4) de la *Loi de 1998 sur les services d'aide juridique* exige que la Société maintienne un fonds de réserve pour éventualités comme il est prescrit par l'article 6 du Règlement de l'Ontario 107/99. Ce fonds a été établi le 1er avril 1999 avec un solde de 20 millions de dollars financé par la Société. Le Règlement exige également que la Société obtienne une autorisation préalable de la procureure générale pour effectuer tout prélèvement excédant 5 millions de dollars sur ce montant du capital et qu'elle indique la raison pour laquelle elle doit effectuer un prélèvement, et fournisse un calendrier de remboursement et une description des mesures qu'elle entend prendre pour éviter que cette situation se reproduise.

	2015 (en milliers de dollars)	2014 (en milliers de dollars)
Solde au début et à la fin de l'exercice	**6 400 $**	6 400 $

14. Instruments financiers

La Société est exposée à divers risques financiers dans le cadre des opérations sur instruments financiers.

Risque de crédit
La Société est exposée au risque de crédit relativement à ses comptes clients et autres débiteurs ainsi qu'à ses placements dans des titres à revenu fixe en raison du risque qu'une partie à l'instrument financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'autre partie à subir une perte financière.

Risque de liquidité
La Société est exposée au risque d'éprouver des difficultés à honorer des engagements liés à des passifs financiers. Elle tire une part importante de ses produits d'exploitation du gouvernement de l'Ontario et d'autres bailleurs de fonds qui n'ont pas pris l'engagement ferme de fournir du financement dans les années à venir. Pour gérer le risque de liquidité, la Société garde des ressources suffisantes facilement accessibles pour honorer ses engagements.

14. Instruments financiers (suite)

Les créditeurs viennent à échéance dans une période de 21 jours pour les certificats. Les échéances des autres instruments financiers sont présentées dans les notes afférentes aux états financiers concernant ces passifs.

Risque de taux d'intérêt
La Société est exposée au risque de taux d'intérêt relativement à ses placements dans des titres à intérêt variable.

Des placements de 38,4 millions de dollars (22,0 millions de dollars en 2014) sont assortis de taux d'intérêt variant de 1,05 % à 1,70 % et viennent à échéance à diverses dates entre le 2 avril 2014 et le 21 janvier 2016. Ces taux d'intérêt varient selon le taux préférentiel canadien, cependant, le risque est moindre puisque le taux préférentiel a été stable au cours des derniers exercices.

15. Chiffres comparatifs

Certains chiffres comparatifs ont été reclassés pour les rendre conformes à la présentation adoptée au cours de l'exercice considéré.

Rapport de gestion

Le rapport de gestion vise à aider les lecteurs à comprendre les résultats des activités de fonctionnement et la situation financière d'Aide juridique Ontario ainsi que son orientation stratégique en matière de prestation des services à l'avenir.

Ce rapport devrait être lu en complément des états financiers vérifiés d'AJO pour l'exercice terminé le 31 mars 2015, préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, et des notes afférentes, qui font partie de ces états.

Sommaire

- Le solde d'ouverture de l'actif net comprenait un excédent accumulé de 4,4 millions de dollars et un capital investi (fonds grevé d'une affectation interne existant) de 5,2 millions de dollars.
- L'excédent de fonctionnement d'AJO pour l'exercice clos le 31 mars 2015 était de 3,9 millions de dollars.
- De ce solde de 13,5 millions de dollars, le conseil d'administration d'AJO a approuvé :
  - Une réserve affectée à l'interne de 3 millions de dollars pour le financement d'un projet des cliniques spécialisées;
  - Une réserve affectée à l'interne supplémentaire de 2,9 millions de dollars provenant du reste de l'excédent accumulé pour le financement de l'élément non provisionné de la hausse des tarifs, estimé à 12 ou 14 millions de dollars en 2017-2018;
  - 7,5 millions de dollars en capital investi (réserve affectée à l'interne existante).
- Dans le cadre de récentes discussions avec le ministère de la Procureure générale, AJO a appris qu'elle devra absorber la pression causée par l'élément non provisionné de 14 millions de dollars du relèvement des tarifs. En outre, le ministère a exprimé des préoccupations en ce qui concerne un excédent accumulé pour AJO pour l'exercice clos le 31 mars 2015.
- AJO a une situation de trésorerie positive de 54,5 millions de dollars (49 millions de dollars en 2014), ce qui lui suffit pour répondre à ses besoins de liquidités minimaux.

Futurs défis financiers

AJO est exposée à un risque important à long terme. Il s'agit de l'écart probable entre le financement qui lui a été consenti et les hausses de tarifs dont la province et les avocats du secteur privé ont convenu. AJO a reçu un financement pour assumer la majeure partie de ces augmentations, mais il reste un écart non provisionné qui atteindra environ 14 millions de dollars par année au moment de la pleine application des augmentations en 2017-2018.

Nouveau financement pour l'élargissement de l'admissibilité financière

Dans les budgets provinciaux de 2014 et 2015, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à élargir l'accès des Ontariennes et Ontariens à la justice en relevant de 6 % sur quatre ans les seuils d'admissibilité financière. La première augmentation a été appliquée le 1er novembre 2014; les trois prochaines augmentations seront appliquées le 1er avril 2015, 2016 et 2017.

En conséquence, AJO a reçu 6,4 millions de dollars de la province de l'Ontario en 2014-2015, et la province s'est engagée à relever son financement de 31,5 millions de dollars en 2015-2016, de 48,8 millions de dollars en 2016-2017 et de 67 millions de dollars en 2017-2018.

Changements importants dans l'état des résultats d'exploitation pour les exercices de 2015 et 2014

Recettes (page 4 des états financiers)

En milliers de dollars	2 015 $	2 014 $	Hausse/ (Baisse)
Gouvernement de l'Ontario	363 111 $	350 235 $	12 876 $
Fondation du droit de l'Ontario	29 179 $	25 618 $	3 561 $
Contributions des clients	9 883 $	10 002 $	(119 $)
Clients et autres recouvrements	763 $	1 123 $	(360 $)
Revenus de placement	599 $	409 $	190 $
Produits divers	632 $	660 $	(28 $)
Revenu total	404 167 $	388 047 $	16 120 $

Financement public (augmentation de 12,9 millions de dollars)

- Le financement des activités de base d'AJO a été rétabli pour l'exercice 2014-2015.

En milliers de dollars	2015	2014	Hausse/ (Baisse)
Gouvernement de l'Ontario	347 549 $	347 549 $	
Gouvernement de l'Ontario - Réduction de transfert		(3 000 $)	3 000 $
Gouvernement de l'Ontario - Rétablissement du transfert		1 000 $	(1 000 $)
Sous-total	347 549 $	345 549 $	2 000 $
Gouvernement de l'Ontario - Nouveau financement en 2013 pour le droit de la famille	9 000 $	4 400 $	4 600 $
Gouvernement de l'Ontario - Admissibilité financière	6 420 $		6 420 $
Gouvernement de l'Ontario - ministère de la Justice	142 $	286 $	(144 $)
Contribution totale de MPG	363 111 $	350 235 $	12 876 $

- AJO a reçu 10 millions de dollars cette année pour le financement des services en droit de la famille annoncé en 2013. L'organisme a dépensé 9 millions de dollars en 2014-2015; des crédits de 1 million de dollars ont été reportés, et le ministère de la Procureure générale a convenu qu'AJO pouvait les utiliser en 2015-2016.

- Cette année, AJO a reçu du Ministère un financement de 6,4 millions de dollars destiné à l'élargissement de l'admissibilité financière; de ces crédits, 4,2 millions de dollars ont été consacrés aux cliniques, 1 million de dollars à la délivrance de nouveaux certificats, 0,51 million de dollars au Centre d'aide aux avocats et aux clients et le reste, soit 0,64 million de dollars, a servi à des fins administratives.

- AJO a également reçu du gouvernement fédéral des fonds supplémentaires de 142 000 $ pour les affaires d'annulation et de constat de perte de l'asile. Ces fonds sont calculés en fonction du nombre de causes de ce type prises en charge au cours de l'exercice précédent; la différence était attribuable à une baisse du nombre de ces causes.

Fondation du droit de l'Ontario (augmentation de 3,6 millions de dollars)

- Les recettes de la Fondation du droit de l'Ontario (FDO) ont augmenté de 3,6 millions de dollars cette année, passant à 28,6 millions de dollars. Cette augmentation est le résultat du dynamisme constant du marché immobilier. Les soldes des comptes de fiducie de la FDO ont augmenté en moyenne de 9,8 % au cours de l'année; la baisse de 25 points du taux de la Banque du Canada a eu peu d'effet puisqu'elle est entrée en vigueur en janvier 2015. Par contre, AJO prévoit que les recettes de la FDO atteindront 22 millions de dollars pour 2015-2016.

Dépenses (pages 4 et 5 des états financiers)

En milliers de dollars	2015	2014	Hausse/ (Baisse)
Programme de certificats	190 309 $	183 854 $	6 455 $
Avocats de service	51 209 $	46 684 $	4 525 $
Programme de cliniques	83 886 $	75 517 $	8 369 $
Projets d'innovations dans les services	1 808 $	745 $	1 063 $
Soutien aux programmes	25 876 $	21 260 $	4 616 $
Soutien aux prestataires de service	5 778 $	5 313 $	465 $
Frais administratifs et autres dépenses	41 432 $	40 522 $	910 $
TOTAL DES DÉPENSES	400 298 $	373 895 $	26 403 $

Les principaux changements survenus dans les dépenses entre 2015 et 2014 sont expliqués ci-dessous :

Programme de certificat (augmentation de 6,5 millions de dollars)

L'augmentation des dépenses liées au programme de certificats est le résultat de deux grands changements :

- Une hausse de 3,4 millions de dollars du coût des certificats ordinaires;

- Une hausse de 3,1 millions de dollars des autres coûts du programme de certificats.

Ces changements s'expliquent ainsi :

- La hausse de 2 % des dépenses liées aux certificats réguliers vient d'une baisse (de 5,6 millions de dollars) des coûts liés à ces certificats et d'une hausse de 9 millions de dollars des coûts liés aux tarifs;

- La hausse de 3,4 millions de dollars est ventilée comme suit par domaine du droit :

- Les coûts relatifs aux causes criminelles qui ne sont pas des causes majeures ont baissé de 3,1 %. Cette baisse est le résultat d'une diminution de 5,1 millions de dollars (6,5 %) des coûts relatifs aux causes criminelles conjuguée à une augmentation de 2,7 millions de dollars (3,4 %) des coûts liés aux tarifs.

- Les coûts relatifs aux causes relevant du droit de la famille ont augmenté de 10,1 %. Cette augmentation est le résultat d'une hausse de 2,4 millions de dollars (5,3 %) des coûts liés aux services en droit de la famille conjuguée à une hausse de 2,2 millions de dollars (4,9 %) des coûts liés aux tarifs. L'augmentation des coûts relatifs aux causes relevant du droit de la famille comprend les coûts relatifs aux certificats délivrés pour des conseils juridiques indépendants et pour des ententes de séparation et les coûts de l'élargissement de l'admissibilité financière.

En milliers de dollars	2 015 $	2 014 $	Hausse/ (Baisse)	Hausse/ (Baisse)
Droit criminel - GCM	25 560 $	25 560 $	-	0,0 %
Droit criminel - Autres	76 324 $	78 765 $	(2 441 $)	(3,1 %)
Droit de la famille	49 837 $	45 245 $	4 592 $	10,1 %
Droit de l'immigration et des réfugiés	16 039 $	15 167 $	872 $	5,7 %
Droit civil	5 781 $	5 421 $	360 $	6,6 %
TOTAL	173 541 $	170 158 $	3 383 $	2,0 %

- Hausse des tarifs

  - Si on exclut les coûts liés aux tarifs des coûts du programme de certificats, alors les coûts du programme ont diminué puisqu'ils étaient de 149 millions de dollars en 2010-2011 et qu'ils ont été ramenés à 117 millions de dollars en 2014-2015.

  - Les coûts totaux du programme de certificats étaient de 148 millions de dollars en 2014-2015; les coûts cumulatifs liés aux tarifs s'appliquant aux certificats délivrés pour les causes qui ne sont pas des causes majeures ont été de 31 millions de dollars, contre une estimation de 57 millions de dollars au départ. Le tableau suivant montre les coûts cumulatifs des hausses de tarifs au titre du programme de certificats depuis 2010-2011 :

Coûts comparés du programme des certificats ne faisant pas partie du programme de GCM (en millions de dollars)

- Les dépenses totales du programme de gestion des causes majeures n'ont pas changé d'une année à l'autre, mais les coûts liés aux causes de niveau intermédiaire ont augmenté (première année entière); le programme des causes types (comité des recours collectifs et des causes types) était nouveau dans le programme de gestion des causes majeures.

(En milliers de dollars)	2015	2014	Hausse/ (Baisse)
GCM			
Coût des certificats - GCM	22 680 $	24 547 $	(1 867 $)
Coût des certificats- niveau intermédiaire	1 370 $	399 $	971 $
Coût des certificats - CRCCT	534 $	0 $	534 $
Coût des certificats - BGCM	976 $	614 $	362 $
Total	25 560 $	25 560 $	

Programme de cliniques

Les dépenses relatives au programme de cliniques sont passées de 75,5 millions de dollars à 83,9 millions de dollars. Cette augmentation est le résultat :

- De dépenses supplémentaires de 4,2 millions de dollars en faveur de la hausse des seuils d'admissibilité financière aux services d'aide juridique;
- De l'allocation de 1,5 million de dollars à la mise en œuvre d'un projet de système de gestion de l'information dans les cliniques;
- D'une hausse de 1 million de dollars des dépenses en faveur des sociétés étudiantes d'aide juridique, dont 0,7 million de dollars pour les initiatives en droit de la famille et 0,3 million de dollars pour une nouvelle société étudiante d'aide juridique;
- D'une hausse de 1,7 million de dollars des fonds affectés au fonctionnement des cliniques.

Soutien aux programmes (augmentation de 4,6 millions de dollars)

Le soutien aux programmes englobe les activités régionales, les bureaux de district et le Centre d'aide aux avocats et aux clients. Les dépenses à ce titre sont passées de 21,3 millions de dollars à 25,9 millions de dollars. Cette augmentation est le résultat :

- D'une hausse de 1,9 million de dollars des salaires et avantages sociaux, surtout des salaires des avocats et des cotisations au régime de retraite;
- De dépenses de 1,5 million de dollars dues à un déplacement d'employés du Service des programmes spéciaux et de l'innovation au Centre d'aide aux avocats et aux clients découlant d'un examen stratégique des activités du Centre;
- Des dépenses de 0,7 million de dollars en faveur de projets en droit de la famille;
- Des dépenses de 0,5 million de dollars pour des projets en faveur de l'admissibilité financière mises en œuvre au Centre d'aide aux avocats et aux clients.

Frais administratifs et autres (augmentation de 0,9 million de dollars)

La hausse des frais administratifs et autres est attribuable à trois grands facteurs :

- Une augmentation des coûts de 2,8 millions de dollars, due en grande partie à la hausse de 1,2 million de dollars des coûts des TI et du personnel au bureau provincial d'AJO. Ces coûts découlent de la conclusion d'un accord d'entreprise avec Microsoft, de l'embauche d'employés supplémentaires pour la mise en œuvre de projets relatifs au droit de la famille et à l'admissibilité financière et de la stratégie en matière de rémunération des avocats, qui en est à sa deuxième année de mise en œuvre (voir l'annexe A);

- Une augmentation de 0,5 million de dollars des charges d'amortissement liées à des dépenses en immobilisations de 2,1 millions de dollars en faveur d'une mise à niveau du système PeopleSoft;

- Une diminution de 2,4 millions de dollars des créances irrécouvrables, qui est le fait d'une baisse du nombre de pertes sur créances irrécupérables en 2014-2015, lequel représente les pertes enregistrées sur une période de 12 mois plutôt que sur une période de 23 mois comme en 2013-2014; en 2014-2015, AJO a modifié sa pratique et a cessé d'enregistrer les pertes selon l'année civile afin que les pertes approuvées soient prises en compte dans l'exercice courant.

Bilan

(En milliers de dollars)			
Frais administratifs et autres dépenses			
Bureau provincial	35 070 $	32 301 $	2 769 $
Charge d'amortissement	2 413 $	1 915 $	498 $
Créances irrécouvrables	3 949 $	6 306 $	(2 357 $)
TOTAL DES DÉPENSES	41 432 $	40 522 $	910 $

Il y a eu un accroissement des espèces et des quasi-espèces, ainsi que des investissements à court terme, lesquels sont le

(En milliers de dollars)			
ACTIFS			
Espèces et quasi-espèces	15 627 $	24 648 $	(9 021 $)
Investissements à court terme	38 829 $	28 658 $	10 171 $
Autres débiteurs	14 484 $	18 795 $	(4 311 $)
Immobilisations	7 572 $	5 190 $	2 382 $
Total	76 512 $	77 291 $	(779 $)
PASSIF ET ACTIF NET			
Créditeurs et charge à payer	88 292 $	92 276 $	(3 984 $)
Excédent accumulé	0 $	4 431 $	(4 431 $)
Réserves affectées à l'interne	13 490 $	5 190 $	8 300 $

résultat de l'excédent d'exploitation de 2014-2015 et d'investissements de fonds.

La diminution des autres comptes débiteurs est attribuable à la baisse des comptes débiteurs TVH.

La diminution des comptes créditeurs est attribuable à une baisse des opérations et à d'autres sommes à verser.

Position d'actif net

Au 31 mars 2015, la position d'actif net d'AJO était de 13,4 millions de dollars et consistait en :

- Une réserve assujettie à des restrictions de 3 millions de dollars pour les cliniques spécialisées et de 2,9 millions de dollars pour les futures hausses de tarifs non provisionnées;

- Des sommes de 7,5 millions de dollars investies en immobilisations, qui constituent une affectation à une dépréciation future.

Réserves affectées à l'interne (futur passif non capitalisé découlant de la hausse des tarifs et cliniques spécialisées)

Le ministère de la Procureure générale craint qu'un éventuel excédent accumulé par AJO ne pousse le Conseil du Trésor à demander sa restitution au Trésor.

(En milliers de dollars)	2015	2014	Hausse/ (Baisse)
ACTIF NET			
Réserves nettes accumulées	4 431 $	4 431 $	
Excédent d'exploitation	3 869 $		3 869 $
Sous-total	8 300 $		
Transférés aux réserves affectées à l'interne	(8 300 $)		(8 300 $)
Sous-total			
Réserve affectée à l'interne - investie en immobilisations	7 572 $		7 572 $
Réserve affectée à l'interne - cliniques spécialisées	3 000 $		3 000 $
Réserve affectée à l'interne - futures hausses de tarifs non provisionnées	2 918 $	5 190 $	(2 272 $)
Total	13 490 $	9 621 $	3 869 $

AJO a donc trois réserves affectées à l'interne :

- Une réserve investie en immobilisations;
- Une réserve affectée aux cliniques spécialisées – pour les coûts de co-occupation;
- Une réserve affectée aux futurs coûts des hausses de tarifs non provisionnées.

Au total, les réserves affectées se monteront à 3 millions de dollars (cliniques spécialisées), 2,9 millions de dollars (hausses de tarifs non provisionnées) et 7,5 millions de dollars (investissements en immobilisations) respectivement, pour totaliser 13,4 millions de dollars (voir la note 9).

Réserve de 7,5 millions de dollars investie en immobilisations : elle servira à réduire les futurs coûts d'amortissement des immobilisations d'AJO.

Réserve de 3 millions de dollars affectée aux coûts de co-occupation des cliniques spécialisées : le conseil d'administration d'AJO a approuvé récemment (en février 2015) la création d'un fonds grevé d'une affectation interne de 3 millions de dollars (affectation de l'excédent) pour le projet des cliniques spécialisées.

Réserve de 2,9 millions de dollars affectée aux hausses de tarifs non provisionnées : AJO a créé une autre réserve affectée qui se monte à 2,9 millions de dollars pour compenser les futurs coûts de l'élément non provisionné des hausses de tarifs. Le ministère de la Procureure générale est favorable à cette démarche.

AJO avait trois solutions relatives à l'excédent accumulé :

- Déclarer un excédent accumulé de 2,9 millions de dollars;
- Transférer tout excédent inutilisé au fonds de réserve pour éventualités;
- Créer une réserve affectée à l'interne.

Le personnel d'AJO propose la création d'une réserve affectée à l'interne pour les raisons suivantes :

- Une telle réserve donne le maximum de souplesse;
- Elle protège des fonds qui permettront de compenser les futurs coûts de l'élément non provisionné des hausses de tarifs;
- Elle assure la transparence.

Conclusion

Les états financiers démontrent qu'AJO se trouve dans une situation financière saine. À la fin de l'exercice, l'organisation avait un excédent de fonctionnement de 3,9 millions de dollars, ce qui lui donne la possibilité de réserver des fonds pour compenser de futurs coûts. AJO continuera de résoudre tout défi budgétaire comme par le passé et présentera des solutions réfléchies, créatives et efficaces pour équilibrer son budget tout en offrant des services efficaces et efficients à ses clients.